

# **Palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittäminen pk-yrityksille LAB-ammattikorkeakoulussa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK), Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

2021

Kati Kumpulainen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kumpulainen, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 94, 7 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi <b>Palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittäminen LAB-ammattikorkeakoulussa</b>		
Tutkinto Muotoilija (YAMK)		
Tiivistelmä Opinnäytetyöni aiheena oli LAB-ammattikorkeakoulun pk-yrityksille suunnatun palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittäminen. Työn toimeksiantaja oli LAB-ammattikorkeakoulun muotoilu-yksikkö ja siinä tehtiin läheistä yhteistyötä muotoilu-yksikön toteuttaman Muotoilukoulutuksen ja työelämän jatkuva vuorovaikutus ja oppiminen (JATKO) -hankkeen kanssa. Opinnäytetyössä selvitettiin pk-yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeita ja pohdittiin, millaisilla palvelumuotoilun täydennyskoulutuksella tarpeisiin voitaisiin vastata. Opinnäytetyön lähestymistapa oli palvelumuotoilu. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastateltiin 12 Hämeen ja Etelä-Karjalan pk-yrityksen tai sidosryhmien edustajaa. Lisäksi hyödynnettiin ja analysoitiin JATKO-hankkeen asiantuntijoiden Päijät-Hämeen alueella tekemiä pk-yritysten edustajien ja työntekijöiden täydennyskoulutustarpeita selvittäviä haastatteluja. Benchmarking-menettelyn avulla selvitettiin tarjolla olevaa kansallista ja kansainvälistä yrityksille suunnattua palvelumuotoilun koulutus- ja palvelutarjontaa. Opinnäytetyössä hyödynnettiin lisäksi monia muita palvelumuotoilussa tyypillisesti käytettäviä menetelmiä. Opinnäytetyön tuloksena syntyivät yhteenvedot yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeista palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta, ehdotukset neljästä palvelumuotoilun täydennyskoulutusmoduulista, ehdotukset palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen lisäksi tarjottavista palveluista ja täydennyskoulutuksen asiakkaan koulutuskokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuvaava palvelupolku. Muotoilun ja palvelumuotoilun hyödyntäminen ovat useille pk-yrityksille vielä vähäistä. Tärkeää on yritysten tietoisuuden kasvattaminen palvelumuotoilun hyödyistä esimerkiksi maksuttomien introjen ja esimerkkien avulla. Tällä tavalla kasvatetaan myös muotoiluosaamisen kysyntää yrityksissä. Tarjottavien koulutusten tulee olla konkreettisia ja opittujen asioiden käytäntöön viettäviä. Koulutusten lisäksi tarvetta olisi yritys-kohtaisiin palveluihin, kuten koulutuksen jatkoksi pidettäviin työpajoihin ja asiantuntijamentorointiin yrityksissä. Opinnäytetyön tuloksista on hyötyä palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen sisältöjen, kokeilujen ja toteutusten kehittämisessä sekä hankkeiden valmistelussa ja toteutuksessa muotoilu-yksikön näkökulmasta, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä myös laajemmin LABin täydennyskoulutuksen kehittämiseen.		
Asiasanat Palvelumuotoilu, muotoilu, täydennyskoulutus, jatkuva oppiminen, pk-yritykset		

## Abstract

Author(s) Kumpulainen, Kati	Type of Publication Master`s Thesis, UAS	Published Autumn 2021
	Number of Pages 94, 7 appendices	
Title of Publication <b>Development of continuing education in service design at LAB University of Applied Sciences</b>		
Name of Degree Master of Culture and Arts (UAS)		
Abstract <p>The subject of the master`s thesis was to develop continuing education for enterprises in the design unit of LAB University of Applied Sciences. The thesis focused specifically on the development of continuing education in service design. The thesis explored the skills, development and education needs of small and medium sized enterprises (SME`s). The aim of the thesis was to present proposals for the development of continuing education in service design. The client for the thesis was design unit of LAB University of Applied Sciences. Thesis co-operated closely with the project JATKO (2021-2023), which creates offering for continuous learning based on design content.</p> <p>Research approach was service design. In semi-structured interviews, 12 representatives of the SME`s or stakeholders in Häme and South Karelia were interviewed. In addition, interviews of the project JATKO with SME representatives and employees in Päijät-Häme region were used and analysed. Using the benchmarking method, the national and international service design education and service offerings for businesses were examined. Also many other methods typically used in service design were used in the thesis.</p> <p>The results of the thesis are summaries of skills, development and education needs of enterprises, proposals for four moduls of continuing education in service design, proposals for services to be provided in addition to continuing education and journey map describing factors affecting the educational experience of the customer in continuing education.</p> <p>The results of the thesis can be utilized to develop content, experiments and implementations of continuing education in service design and also in the preparation and implementation of design unit projects.</p>		
Keywords Service design, design, continuing education, continuous learning, small and medium sized enterprises		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön toimintaympäristö.....	3
2.1	Muotoilu Päijät-Hämeessä.....	3
2.2	LAB-ammattikorkeakoulu .....	3
2.3	Täydennyskoulutus .....	5
2.4	Pk-yritykset Päijät-Hämeessä ja Etelä-Karjalassa .....	7
3	Opinnäytetyön kehittämisenäkökulma ja -prosessi.....	9
3.1	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja kehittämishaasteet.....	9
3.2	Opinnäytetyön viitekehys.....	10
3.3	Opinnäytetyön prosessi ja menetelmät .....	11
4	Taustatieto ja keskeisimmät käsitteet.....	14
4.1	Taustatiedon hankinta .....	14
4.2	Muotoilun merkitys yrityksille .....	14
4.3	Muotoilu ja muotoiluajattelu .....	17
4.4	Palvelumuotoilu .....	17
4.5	Asiakaskokemus .....	22
5	Tulevaisuuden muutos- ja kehityssuuntien tarkastelu .....	25
5.1	PESTEL-analyysi .....	25
5.2	Tulevaisuuden osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen .....	28
5.3	Palvelumuotoilun tulevaisuus .....	30
6	Tutkimusmenetelmät .....	33
6.1	Benchmarking .....	33
6.1.1	Kansallinen palvelumuotoilukoulutus .....	33
6.1.2	Kansainvälinen palvelumuotoilukoulutus .....	35
6.2	Haastattelut .....	41
6.2.1	Haastattelujen analysointi.....	44
6.2.2	Value Proposition -kanvas .....	53
6.2.3	SWOT-analyysi.....	55
7	Kehittäminen ja kokeilut .....	57
7.1	Täydennyskoulutuskurssien sisällöt nettisivuille .....	57
7.2	Ideointi .....	58
7.3	Palvelumuotoiluymmärryksen kasvattaminen Design Venture -tapahtumassa .....	62
8	Tulokset ja johtopäätökset .....	65

8.1	Yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeet .....	65
8.2	Palvelumuotoilun täydennyskoulutussisältöjä .....	68
8.3	Palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen ja palvelujen toteutustapoja .....	75
8.4	Täydennyskoulutuksen palvelupolku .....	77
8.5	Työskentelyn arviointi .....	80
9	Tulosten hyödyntäminen ja jatkokehitys.....	81
9.1	JATKO-hanke.....	81
9.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	81
10	Yhteenveto .....	84
	Lähteet .....	87

## Liitteet

Liite 1. Haastateltaville pk-yrityksen edustajille ennen haastatteluita lähetetty saatekirje ja kysymykset

Liite 2. Näkymä haastateltaville lähetetystä palvelumuotoilun ennakkomateriaalista

Liite 3. Value Proposition -kanvas

Liite 4. Vahvuudet ja erottautumistekijät (koonti tutkimustuloksista)

Liite 5. Viestintä, markkinointi, tuotteistaminen, brändäys (koonti tutkimustuloksista)

Liite 6. Koulutuksen ja palvelujen toteutus (koonti tutkimustuloksista)

Liite 7. Täydennyskoulutuksen asiakkaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuvaava palvelupolku

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on LAB-ammattikorkeakoulun pk-yrityksille suunnatun palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittäminen. Työssä keskityn yrityksille myytävään palvelumuotoilukoulutukseen pääasiassa LABin Muotoiluinstituutin näkökulmasta. Opinnäytetyössä selvitän yritysten kehittämis-, osaamis- ja koulutustarpeita, joihin palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun avulla voidaan vastata. Taustoittavassa osuudessa selvitän lisäksi palvelumuotoiluun ja sen tulevaisuuteen, työn ja yritysten toimintaympäristön muutokseen ja jatkuvan osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia LAB-ammattikorkeakoulun palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämiseksi. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on LAB-ammattikorkeakoulun muotoilu-yksikkö ja olen tehnyt läheistä yhteistyötä sen toteuttaman Muotoilukoulutuksen ja työelämän jatkuva vuorovaikutus ja oppiminen (JATKO) -hankkeen kanssa. Hankkeessa kehitetään uutta tarvelähtöistä täydennyskoulutustarjontaa LAB-ammattikorkeakouluun ja sen muotoilu-yksikköön. (Pakarinen 2021).

Opinnäytetyöni aihe on tärkeä ja ajankohtainen, koska pk-yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja perinteiset kehittämistavat eivät enää toimi. Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu antavat yrityksille keinoja tulevaisuuteen suuntaavaan ja käyttäjälähtöiseen tuotteiden, palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Maapallon kestävyys, globalisaatio ja digitalisaatio ovat vain muutamia megatrendejä, jotka vaikuttavat yritysten liiketoimintaan ja työn tulevaisuuteen (Hiltunen, 2019). Kaikki nämä megatrendit lisäävät palveluliiketoiminnan kehittämisen merkitystä. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun ymmärtäminen ja hyödyntäminen auttavat yrityksiä muutosten ennakkoinnissa ja tuovat tutkitusti hyötyä liiketoiminnan kehittämiseen. Isojen kansainvälisten yritysten lisäksi muotoilua tarvitsevat ja sitä voivat hyödyntää myös pienet ja keskisuuret yritykset. (Miettinen 2021, 9,19.) Tämä tarjoaa muotoilukoulutuksen tuottajille mahdollisuuksia laajentaa koulutustarjontaansa yritysten kasvavien muotoilukoulutustarpeiden suuntaan. Yritysten kilpailukyvyyn kannalta henkilöstön osaamisen kasvattaminen on merkittävässä roolissa. Jatkuvan oppimisen avulla osaamista voidaan uudistaa ja kehittää läpi elämän ja työuran.

Suomen pk-yrityksistä noin 20 prosenttia hyödyntää muotoilua toiminnassaan (Saarelainen 2019, 11). Muotoilu on laajentunut tuotteiden muotoilusta aineettomien palvelujen ja kokemusten muotoiluun sekä johtamiseen ja strategiselle tasolle. Monet pienyritykset eivät tiedä muotoilun tuomista mahdollisuuksista ja hyödyistä liiketoiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Tärkeässä asemassa onkin yritysten muotoiluymmärryksen ja -osaamisen kasvattaminen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset liittyvät siihen, mitä kehittämis-, osaamis- ja koulutustarpeita pk-yrityksillä on ja millaisilla palvelumuotoilun täydenniskoulutuksilla ja palveluilla LAB-ammattikorkeakoulu voisi niihin vastata. Opinnäytetyössä tutkitaan myös LABin ja erityisesti sen muotoilu-yksikön vahvuuksia ja erottautumistekijöitä.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistapana on palvelumuotoilu. Kehittämistyössä hyödynsin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelin 12 Hämeen ja Etelä-Karjalan pk-yrityksen tai sidosryhmien edustajaa kehittämis-, osaamis- ja koulutustarpeisiin liittyen. Lisäksi hyödynsin ja analysoin JATKO-hankkeen asiantuntijoiden Päijät-Hämeen alueella tekemiä pk-yritysten edustajien ja työntekijöiden täydenniskoulutustarpeita selvittäviä haastatteluja. Benchmarkingmenetelmän avulla selvitin tarjolla olevaa kansallista ja kansainvälistä yrityksille suunnattua palvelumuotoilun koulutus- ja palvelutarjontaa. Opinnäytetyössä hyödynsin lisäksi monia muita palvelumuotoilussa tyypillisesti käytettäviä menetelmiä. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kehittämis ehdotuksia palvelumuotoilun täydenniskoulutuksen kehittämiseksi muotoilu-yksikön näkökulmasta, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä myös laajemmin LABin täydenniskoulutuksen kehittämiseen.

## 2 Opinnäytetyön toimintaympäristö

### 2.1 Muotoilu Päijät-Hämeessä

Lahden alueella muotoilulla on vahvat perinteet ja muotoiluosaamista on kehitetty pitkäjänteisesti. LAB-ammattikorkeakoulun ja sitä edeltävän Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) Muotoinstituutin muotoilukoulutus, sekä siihen liittynyt hyvä yritysysteistyö ovat olleet tärkeässä roolissa muotoilun osaamiskeskittymän synnyssä. Muotoiluosaamiseen liittyvän toiminnan alueellisena tavoitteena on pk-sektorin kilpailukyvyä nostaminen muotoilun avulla ja parantaa käyttäjälähtöisyyttä sekä tuotteiden ja palvelujen jalostusastetta. (Päijät-Hämeen liitto 2021a).

Muotoilu on Päijät-Hämeen keskeinen strateginen kilpailukykytekijä ja yksi älykkään erikoistumisen kärjistä. Päijät-Hämeen muotoilun tiekartta (2020-2030) ohjaa alueen eri toimijoiden tavoitteellista yhteistyötä eri teemojen avulla. Teemoja ovat liiketoiminta, ympäristö, hyvinvointi ja asuminen. Visio on, että Päijät-Häme on 2030 kestävä ja vastuullinen muotoilun onnistuja, tuottaen merkittävää liiketoiminnan kasvua ja yhteiskunnallista hyötyä. (Päijät-Hämeen liitto 2021b.) Tiekarttaan kuuluvan ”Muotoilun merkitys liiketoiminnan kehittämisessä”- teeman tavoitteena on kasvattaa vaiheittain pk-yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden muotoiluymmärrystä ja osaamista sekä lisätä muotoilun systemaattista käyttöä niiden kehittämistyössä (Soini-Salomaa 2020). Päijät-Hämeen tiekartan toimenpiteinä on mainittu muun muassa yrityksille järjestettävä koulutus ja sparraus muotoiluajattelun ja muotoiluprosessin hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämisessä, esimerkiksi täydennyskoulutuksen muodossa (Päijät-Hämeen liitto 2021b). Opinnäytetyöni aihe liittyy läheisesti Päijät-Hämeen muotoilun tiekartan teemoihin ja tavoitteisiin. Muotoilun avulla kehitetään yhä enemmän myös aineettomia asioita, kokemuksia ja palveluja. Palvelumuotoilu on yksi muotoilun käyttäjälähtöisen kehittämisen lähestymistapa, joka hyödyntää muotoiluajattelua ja erityisesti palvelukehittämiseen liittyviä menetelmiä. Asiakaskokemus on yrityksille tärkeä kilpailutekijä. Palvelumuotoilun nousuun ja kasvavaan hyödyntämiseen yritysten liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä on vaikuttanut muun muassa sen yhteys asiakaskokemuksen kehittämiseen.

### 2.2 LAB-ammattikorkeakoulu

LAB-ammattikorkeakoulun toiminta alkoi vuoden 2020 alussa, kun Lahden ammattikorkeakoulu ja Saimaan ammattikorkeakoulu Lappeenrannasta yhdistyivät. LABin strategisena tavoitteena on olla työelämän innovaatiokorkeakoulu, joka luo parempaa työelämää ja mahdollistaa yhteistyöyritysten kasvua. LABissa on 8500 opiskelijaa ja yli 500 opettajaa ja TKI-asiantuntijaa ja se on kuudenneksi suurin ammattikorkeakoulu Suomessa. LAB-

ammattikorkeakoulun ydinosaamisia ovat kiertotalous, design, hyvinvoinnin palveluinnovaatiot ja innovaatioiden kaupallistaminen. LABissa voi opiskella liiketaloutta, teknologiaa, sosiaali- ja terveystaloutta, hotelli-, ravintola- ja matkailualaa sekä muotoilua, kuvataidetta ja visuaalista viestintää kahdella kampuksella sekä verkossa. Lisäksi tarjolla on avoimen AMK:n opintoja sekä täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia. LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu ovat samaa konsernia ja muodostavat yhdessä LUT-korkeakoulut. Opetustoiminnan lisäksi LABissa on runsaasti hankerahoitteista TKI- eli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaa. (LAB 2021a.) LAB-ammattikorkeakoulu toimii sekä Päijät-Hämeen, että Etelä-Karjalan alueella.

LABin Muotoiluinstituutilla on pitkät perinteet muotoilun kouluttajana. Lahtelaisen muotoilukoulutuksen juuret ulottuvat vuoteen 1899, jolloin perustettiin Hämeen maamieskäsityökoulu. Koulua voidaan pitää Muotoiluinstituutin varhaisena edeltäjänä. Lahtelaisen muotoilukoulutuksen vaiheita hallitsivat Lahden kotiteollisuusopettajaopisto ja 70-luvulta lähtien moderniin muotoiluun painottanut Lahden taideteollinen opisto. Nämä kaksi oppilaitosta ja lisäksi kultaseppäopisto yhdistyivät vuonna 1979, jolloin nimeksi tuli Lahden taide- ja käsiteollisuusoppilaitos. Vuonna 1989 oppilaitoksen nimeksi muuttui Lahden Muotoiluinstituutti. (Rantapuska 2013,15-16.) Muotoiluinstituutti on toiminut ammattikorkeakoulutasoisena vuodesta 1996, jolloin se siirtyi Lahden ammattikorkeakoulun alaisuuteen.

Muotoiluinstituutin ensimmäiset palvelumuotoilun opintojaksot ovat alkaneet vuonna 2011. Monet LAB-ammattikorkeakoulun design-vahvuusalueen toteuttamat hankkeet liittyvät palvelumuotoilun hyödyntämiseen tai muotoiluosaamisen kehittämiseen. Työskentelen LABin muotoilu-yksikössä TKI-asiantuntijana ja projektipäällikkönä hankkeissa, jotka liittyvät palvelumuotoilun ja muotoilun hyödyntämiseen yritysten tai muiden tahojen toiminnassa. Usein hankkeissa kasvatetaan osallistujien ymmärrystä koulutuksen ja käytännön tekemisen kautta, sekä kehitetään palveluja, prosesseja, organisaatiota tai liiketoimintaa palvelumuotoilun ja muotoilun avulla. Hankkeiden toiminta tavoittaa ja niihin pääsee osallistumaan vain tietty määrä yrityksiä. Opinnäytetyöni aihe ja kiinnostukseni yritysten palvelumuotoiluosaamisen kehittämiseen liittyy siihen, että muotoilun osaamisesta, koulutuksesta sekä hankkeiden toimenpiteistä ja tuloksista olisi hyötyä laajemmin myös muille, kuin niihin tähän asti osallistuneille yrityksille. On tärkeää kehittää hankkeiden tulosten hyödyntämistä esimerkiksi täydennyskoulutustuotteina, jotta suurempi määrä yrityksiä pääsisi kasvattamaan ymmärrystä ja hyödyntämään palvelumuotoilun tuomia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on LAB-ammattikorkeakoulun muotoilu-yksikkö. Muotoilu- yksikkö koordinoi ”Muotoilukoulutuksen ja työelämän jatkuva vuorovaikutus ja oppiminen” (JATKO)- hanketta, jossa kehitetään uutta tarvelähtöistä täydennyskoulutustarjontaa LAB-ammattikorkeakouluun ja muotoiluyksikköön. Hankkeen

toteutusaika on 1.4.2021- 31.3.2023 (Pakarinen 2021). Opinnäytetyössä tein tiivistä yhteistyötä JATKO-hankkeen kanssa.

Yritysten muotoiluymmärrystä ja -osaamista on kasvatettu ja kasvatetaan useiden LABin toteuttamien design-vahvuusalueen hankkeiden, kuten Palvelumuotoilulla uutta liiketoimintaa- PALMA (2018-2019) ja Design Venture (2018-2020 ja 2021-2022) avulla. UOMA-hankkeessa (2019-2021) kehitettiin täydennyskoulutusta ammatissa toimiville muotoilijoille ja visuaalisen viestinnän asiantuntijoille, sisältöinä muun muassa UX ja UI Design, VR ja IoT. Kaikki Suomen muotoilukoulutusta tarjoavat korkeakoulut osallistuivat tulevaisuuden muotoiluopetuksen kehittämiseen OKM:n rahoittamassa ja LABin koordinoimassa Finnish Design Academy (FDA) -hankkeessa (2018-2021). Kyseisistä hankkeista etenkin PALMA-hankkeessa kasvatettiin matkailu- ja elämyspalveluyritysten ymmärrystä asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksestä palveluja ja liiketoimintaa kehitettäessä. Toimenpiteinä oli työpajoja, koulutustilaisuuksia ja benchmarking-matkoja. Hankkeen aikana toteutettiin myös runsaasti palvelumuotoilun materiaaleja ja työkaluja pk-yritysten käyttöön. Design Venture -hankkeessa palvelumuotoilu on ollut sisältönä muutamissa yrityksille suunnatuissa tapahtumissa.

### 2.3 Täydennyskoulutus

Työelämä ja koulutusorganisaatioiden tarjoama osaamisen kehittäminen ovat muuttamassa yhä enemmän kokonaisuudeksi, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tulevaisuudessa osaaminen ei ole enää niin voimakkaasti tutkintoihin perustuvaa. (Heinonen 2019.) Yritysten tulee kehittää olemassa olevia kyvykkyyksiä ja nähdä perinteisten toimenkuvien yli. Nykyisistä työntekijöistä voi kasvaa laaja-alaisia tekijöitä, jolloin säästetään myös rekrytointikustannuksissa (Sarvas, Astala, Lautanala, Palo & Talvela 2019, 35). Aiemmin käytössä ollut käsite elinikäinen oppiminen on korvattu käsitteellä jatkuva oppiminen (Sitra 2019b, 23). Jatkuvalle oppimiselle vastataan tarpeeseen uudistaa ja kehittää osaamista läpi elämän ja työuran. Hallitusohjelmaan sisältyy jatkuvan oppimisen uudistus, jonka linjaukset valmistuivat vuoden 2020 lopussa. Siinä tarkastellaan muun muassa koulutustarjontaa ja niiden rahoitusta. Hallitusohjelmassa linjataan, että koulutuksen työelämävastaavuutta lisätään, työpaikkojen ja osaamispalvelujen tarjoajien yhteistyötä tiivistetään ja työpaikkoja hyödynnetään oppimisympäristönä. Pienten- ja keskisuurten yritysten ja yksinyrittäjien osaamista tuetaan verkostojen avulla. Täydennyskoulutuksen osalta jatkuvan oppimisen hallitusohjelmassa linjataan, että työelämän täydennys- ja erikoistumis-koulutuksia lisätään ja korkeakoulujärjestelmään kehitetään jatkuvan oppimisen alustana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020a; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020b.)

Suhteessa työelämän täydennyskoulutustarpeisiin korkeakoulujen täydennyskoulutuksen tarjonta ja osallistujamäärät ovat vähäisiä. Koulutuksen kustannukset tai järjestämisen muodot saattavat rajoittaa osallistumista. Liiketoiminnan ehdoin järjestettävän täydennyskoulutuksen tulee erottua avoimesta korkeakouluopetuksesta. Avoimiin korkeakouluopintoihin verrattuna täydennyskoulutus on osallistujan kannalta kalliimpaa, mutta tällöin koulutuksen toteutustavan ja sisällön voi muokata tilaajan tarpeiden mukaan. Tilaus- ja täydennyskoulutuksissa korostuu muihin koulutuksiin verrattuna liiketoiminnallinen kannattavuus, koska ne eivät saa rahoitusta korkeakoulujen rahoitusmalleista. Täydennyskoulutusta voidaan toteuttaa laajasti työelämän tarpeisiin ja se ei ole sidottu korkeakoulun koulutusvastuuseen. Täydennyskoulutus voi muodostua esimerkiksi lyhytkursseista, luennoista, osaamismoduuleista tai opintojaksoista. Opintoja voi suorittaa kuka tahansa, eikä niihin ole erillisiä opiskelijavalintoja. (Sitra 2019b, 13, 16, 24, 26.)

LABin täydennyskoulutus on osa jatkuvaa oppimista ja käsittää täydennyskoulutukset, erikoistumiskoulutukset sekä yrityskohtaiset koulutukset (LAB 2021b). Korkeakoulujen järjestämissä täydennyskoulutuksissa osallistujat oppivat esimerkiksi työhön liittyvän oppimistehtävän avulla. Koulutus muodostuu teoriasta, mentoroinnista, ohjauksesta ja tekemisestä. Osaamisen tulee siirtyä yritykseen ja aineettoman pääoman kasvaa. Koulutukset vaativat osallistujilta paneutumista ja tekemistä. Täydennyskoulutuksen tarkoitus on katsoa tulevaisuuteen, vahvistaa yritysten pärjäämistä kilpailussa ja vahvistaa siihen vaadittavaa osaamista. (LAB täydennyskoulutus 2021.) LABin muotoilun täydennyskoulutuksen kehittämisen tavoitteina on kasvattaa Muotoiluinstituutin roolia jatkuvan oppimisen asiantuntijana, päivittää ja lisätä alalla toimivien ammattilaisten asiantuntijuutta ja yritysten kilpailukykyä markkinoilla. Ajankohtaiset teemat ja räätälöidyt koulutukset mahdollistavat ajasta tai paikasta riippumattoman, helposti saavutettavan opiskelun. Tavoitteena on olla merkittävä ja profiloitunut osaamisen ja ammattitaidon kehittäjä ja uudistaja. (Luhtanen 2021.)

Täydennyskoulutuksen kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää, että sitä tehdään yhteistyössä työelämän ja koulutuksen tarjoajan kanssa. Opinnäytetyössäni selvitän yritysten tarpeita ja tulevaisuuden toimintaympäristön tuomia haasteita. Opinnäytetyöni avulla vien eteenpäin LABin muotoilun täydennyskoulutuksen tavoitteita muodostamalla ymmärrystä yrityksille arvoa tuovista asioista, sekä luomalla ehdotuksia ja lähtökohtia, joiden avulla täydennyskoulutus vastaisi yritysten tarpeita. Pohtin ja myös LABin muotoilu-yksikön vahvuuksia ja erottautumistekijöitä.

## 2.4 Pk-yritykset Päijät-Hämeessä ja Etelä-Karjalassa

2000-luvulla Suomessa uudet työpaikat ovat syntyneet pääasiassa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Suomessa on 292 377 yritystä, jotka jaetaan henkilöstömäärän mukaan eri kokoluokkiin. Pääosa, 93 prosenttia kaikista yrityksistä, on 1-9 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Pienyritykset työllistävät 10-49 henkilöä ja 5,7 prosenttia yrityksistä kuuluu tähän ryhmään. Keskisuuri yritys työllistää 50-249 henkilöä ja näitä on 1,1 prosenttia yrityksistä. Suuryritys työllistää vähintään 250 henkilöä ja näiden yritysten osuus kokonaisuudesta on 0,2 prosenttia. Yrittäjistä 68 prosenttia on yksinyrittäjiä. Pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on reilut 40 prosenttia ja yritysten 445 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet syntyy pk-yrityksissä. (Suomen yrittäjät 2021a.)

Päijät-Hämeessä on 12 400 yritystä ja Etelä-Karjalassa 5000-6000 yritystä (Ladec 2021; Etelä-Karjalan liitto 2020). Päijät-Hämeen alueella on monipuolinen elinkeinorakenne ja vientitoimintaa harjoittavia pk-yrityksiä on paljon. Teollisuusalojen merkitys on suurempi kuin muualla maassa keskimäärin. Teollisuuden rakenne on monipuolista ja alueella on esimerkiksi merkittävää muovi- ja sahateollisuutta ja vahvaa ympäristötekniikan osaamista. Rakentaminen ja kaupan ala ovat myös suuria työllistäjiä. Alueella on vahvoja elintarviketeollisuuden yrityksiä. (Eures 2020.) Ominaista Päijät-Hämeen yritys kentälle on runsas perheyriyten määrä. Mikroyrittäjyys on varsin merkittävä tapa työllistyä. Alueella on myös paljon alihankintayrityksiä. Kasvumahdollisuuksia nähdään muun muassa matkailussa, ympäristöosaamisessa ja biotaloudessa. (TEM 2017a.)

Etelä-Karjalan yritykset koostuvat mikro- ja pienyrityksistä sekä teollisuuden suuryrityksistä. Kasvuhakuisen pk-yritystoiminnan kulttuuri on alueella nuorta. Teollisuuden merkitys on ollut alueella suuri. Metsäteollisuuden rakennemuutos on vaikuttanut vahvasti talouteen, väestörakenteeseen ja työpaikkakehitykseen ja sen uusiutuminen on aluetalouden kannalta keskeinen kysymys. Biotalousosaamisen ohella alueella on vahva ympäristö- ja energia-alan osaamiskeskittymä, jossa syntyy kasvuhakuista liiketoimintaa ja uusia innovaatioita. Ohjelmistoteollisuus kasvaa voimakkaasti, mahdollistaen älykkäitä ratkaisuja monille toimialoille. Matkailu- ja hyvinvointialan pienyrityksissä tehdään aktiivista kehittämistä. Nuoria kehittämisintensiivisiä yrityksiä on syntynyt uudenlaisten teollisuuden palvelujen, energiateknologian ja valmistustekniikan ympärille. (Etelä-Karjalan liitto 2020.)

Pk-yritysbarometri on Suomen yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön kaksi kertaa vuodessa kokoama raportti, joka kuvaa pk-yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä. Syyskuussa 2021 julkaistu raportti perustuu 4600 pk-yrityksen vastauksiin ja antaa kattavan kuvan yritysten liiketoimintaan ja kehitysnäkymiin vaikuttavista tekijöistä ja kuvaa yritysten käsityksiä taloudellisen toimintaympäristön muutoksista. (Suomen

yrittäjät 2021b.) Raportin tuloksista ilmenee muun muassa, että koronapandemia ei ole tuhkahtanut yritysten kasvuhaluja, vaikka voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten määrässä on lievää vähentymistä. Kasvua ja menestystä haetaan useasta lähteestä. Hieman yli neljännes yrityksistä on ottanut käyttöön uutta teknologiaa, eniten kaupan ja palveluiden toimialojen yritykset. Lähes puolet yrityksistä on kouluttanut henkilöstöään. Raportissa todetaankin, että nopeasti kehittyvässä maailmassa osaava henkilöstö on avainasemassa yritysten menestyksen kannalta. Pärjätäkseen toimintaympäristön muutoksessa pk-yritysten tulee mukauttaa toimintaansa reagoiden muutoksiin. Enemmistö vastanneista pk-yrityksistä uskoo tässä onnistuneensa ja kertoo näkymien olevan hyviä. Kulutuskäyttäytymisen ja toimintaympäristön muutos haastaa perinteiset tavat tavoittaa asiakkaat. Yritykset ovat havainneet muutoksen ja noin puolet vastanneista pk-yrityksistä kertoo valmistautuneensa tulevaan. (Suomen yrittäjät 2021c.)

Raportin mukaan Päijät-Hämeen pk-yritykset (n=169) ovat maininneet tärkeimpinä kehitystarpeina myynnin ja markkinoinnin (54%), henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen (32%), rahoituksen, talouden ja laskentatoimen (20%) sekä verkostoitumisen tuotannollisessa toiminnassa (15%). (Suomen yrittäjät 2021c.) Etelä-Karjalan pk-yritykset (n=106) ovat maininneet tärkeimpinä kehitystarpeina myynnin ja markkinoinnin (66%), henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen (42%), johtamisen (26%) ja rahoituksen, talouden ja laskentatoimen (20%). (Suomen yrittäjät 2021d.) Päijät-Hämeen ja Etelä-Karjalan pk-yritysten kehitystarpeet ovat linjassa verrattuna koko maan pk-yritysten kehitystarpeisiin. Etelä-Karjalan yritysten vastauksissa markkinointi ja myynti sekä henkilöstön kehittäminen ja koulutus kehitystarpeina korostuivat voimakkaammin verrattuna kansallisiin tuloksiin. Kaikista yrityksistä myynnin ja markkinoinnin mainitsivat tärkeimpinä kehitystarpeina 55 prosenttia vastaajista ja henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen 34 prosenttia vastaajista (Suomen yrittäjät 2021e).

Yritysbarometrin tulokset vahvistavat ajatusta, että selvitäkseen ja menestyäkseen toimintaympäristön ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksessa yritysten on reagoitava, otettava käyttöön uusia toimintatapoja ja palveluja sekä ennakoitava tulevaa. Erottautumisen, löydettävyyden ja viestinnän sujuvoittaminen liittyvät oleellisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan tukea kaikkien näiden tarpeiden kehittämistä. Positiivista on myös huomata, että henkilöstön kehittäminen ja koulutus nähdään toiseksi tärkeimpänä kehittämistarpeena. Tahtotilaa osaamisen kasvattamiseen yrityksissä löytyy, joten on tärkeää ammattikorkeakoulutoimijana vastata tarpeeseen joustavasti, yhtenä toteutustapana täydennyskoulutukset.

### 3 Opinnäytetyön kehittämisenäkökulma ja -prosessi

#### 3.1 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja kehittämishaasteet

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka kehittämishaasteena on, että palvelumuotoilu ei ole pk-yrityksille vielä kovin tuttua. Palvelumuotoilun tuomia hyötyjä ei tunneta tai tunnisteta eikä sitä, miten sen avulla voisi kehittää oman yrityksen liiketoimintaa, tuotteita tai palveluja. Tämä on tullut ilmi niin aiemmissa LABin design-vahvuusalueen palvelumuotoilun hankkeissa ja niiden taustatutkimuksessa, esimerkiksi PALMA-hankkeessa, sekä haastatteluissa ja keskusteluissa Päijät-Hämeen ja Etelä-Karjalan kehitysyhtiöiden ja yrittäjäjärjestöjen ja yritysten edustajien kanssa. Kehittämishaasteena on myös se, että LAB-ammattikorkeakoulussa on palvelumuotoiluosaamista ja runsaasti yritysten kanssa toteutettuja palvelumuotoiluprojekteja, mutta palvelumuotoilun täydennyskoulutus tai palvelut, joita aktiivisesti markkinoitaisiin, puuttuvat tai niiden tuotteistamisessa on kehitettävää.

Opinnäytetyöhön liittyvät tutkimuskysymykset ovat:

-Mitä kehittämis-, osaamis- ja kouluttamistarpeita pk-yrityksillä on?

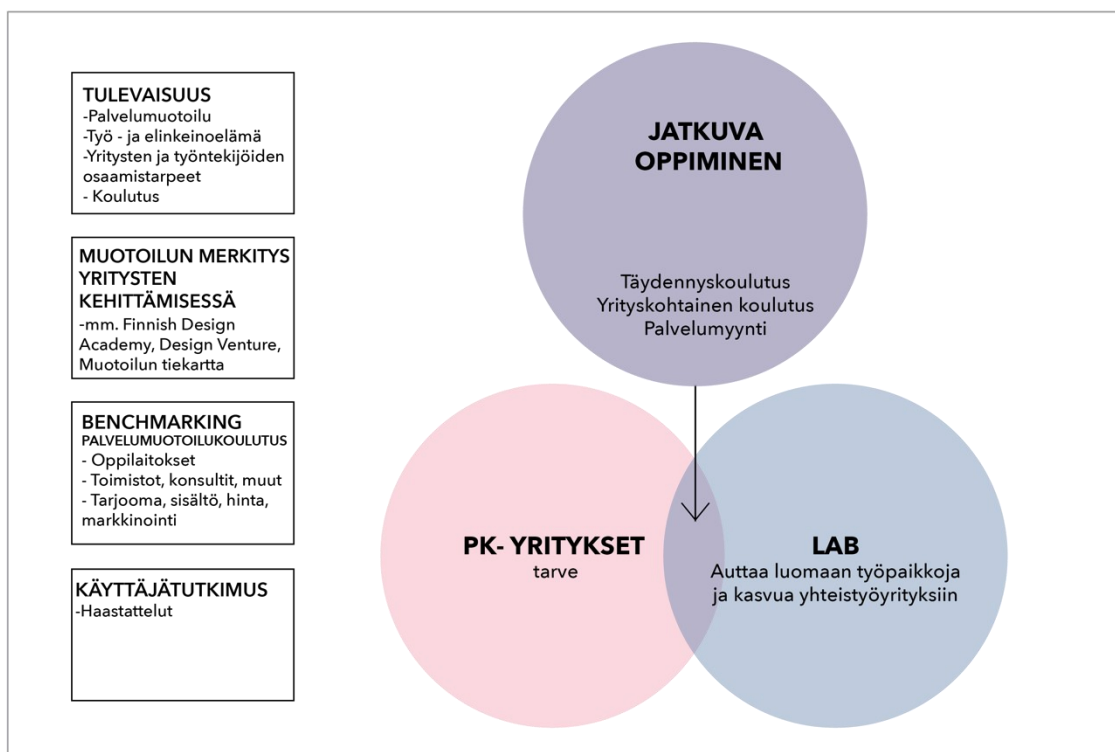
-Millaisella palvelumuotoilun täydennyskoulutuksella LABin muotoilu-yksikkö voisi vastata yritysten tarpeisiin?

-Mitkä ovat LABin muotoilu-yksikön palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen erottautumistekijät?

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Ammattikorkeakoulujen näkökulmasta rahoitusmalli on muuttunut yhä enemmän siihen suuntaan, että ulkoisen rahoituksen merkitys kasvaa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019). Ulkoista rahoitusta tuovat muun muassa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan hankkeet, täydennyskoulutukset ja palvelumyynti. Opinnäytetyöni aiheen arvo yrityksen näkökulmasta on henkilöstön osaamisen kasvattaminen, joka luo kilpailu- ja uudistumiskykyä sekä reagoitivalmiutta muuttuvassa toimintaympäristössä menestymiseen. LABin muotoilu-yksikön näkökulmasta työelämän tarpeiden huomiointi ja niihin vastaaminen käyttäjälähtöisesti luo kannattavaa liiketoimintaa, sekä tiivistää ja laajentaa yhteistyötä ja verkostoja. Usein koulutusten kautta yrityksissä voi herätä uusia tarpeita, joita jatkossa ja seuraavissa projekteissa voidaan yhdessä viedä eteenpäin. Kouluttajan näkökulmasta täydennyskoulutus on mahdollisuus kasvattaa omaa osaamista, saada työelämän kontakteja ja ajankohtaista tietoa yritysten tarpeista ja löytää ideoita ja tutkimuskohteita.

### 3.2 Opinnäytetyön viitekehys

Olemassa olevaan teoriaan ja kehittämistyön taustalla vaikuttaviin tekijöihin tutustuminen auttaa löytämään näkökulman, josta opinnäytetyössä edetään. Teoreettisessa viitekehyyksessä kuvataan aiheeseen liittyvät tärkeimmät teoriat ja uusimmat tutkimustulokset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 34.) Opinnäytetyöni viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Taustoittavassa osuudessa tarkastelen työ- ja elinkeinoelämän, koulutuksen ja jatkuvan oppimisen sekä palvelumuotoilun tulevaisuutta ja niihin vaikuttavia megatrendejä ja trendejä. Lisäksi käsittelen muotoilun ja erityisesti palvelumuotoilun merkitystä yritysten kehittämisessä ja tutustun aiheeseen liittyviin uusiin kehittämishankkeisiin ja tutkimustuloksiin. Viitekehyykseseen on tuotu myös muut käyttämäni tiedonhankintamenetelmät, kuten vertaisarviointi eli benchmarking tarjolla olevista yrityksille suunnatuista palvelumuotoilukoulutuksista, sekä yrittäjien ja sidosryhmien haastattelut. Kolmena toisiinsa liittyvinä elementteinä viitekehyyksessä on kuvattu jatkuva oppiminen, pk-yritysten tarve ja LAB koulutuspalvelujen tarjoajana. Jatkuvaan oppimiseen kuuluvat täydennyskoulutus, yrityskohtainen koulutus ja palvelumyynti. Näistä keskityn erityisesti täydennyskoulutukseen. Koulutuksen sisällöt ja tarjoama muodostuvat rajapinnasta, jossa yrityksen tarpeet ja LABin osaaminen kohtaavat.



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

### 3.3 Opinnäytetyön prosessi ja menetelmät

Opinnäytetyöni lähestymistapa on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten toiminnan, tarpeiden, toiveiden ja muiden taustalla olevien tekijöiden väliseen syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on käyttäjän kannalta luoda haluttavia, helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä palveluja ja palvelun tarjoajan näkökulmasta vaikuttavia, erottuvia ja kannattavia palveluja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 71-72.) Palvelumuotoilun periaatteita ovat muun muassa käyttäjälähtöisyys, tulevaisuuteen suuntaavuus, yhdessä kehittäminen, kokeilut ja visuaalisuuden hyödyntäminen. Opinnäytetyön etenemisprosessi ja sen aikana käytetyt tutkimusmenetelmät on esitetty kuviossa 2. Kuvioista ilmenee myös prosessin sijoittuminen ajallisesti. Opinnäytetyöni prosessi mukailee tuplatimantti-mallia, jota usein käytetään palvelumuotoilun prosessia kuvatessa. Malli auttaa projektin jäsentelyssä ja oikean suunnan löytämisessä. Opinnäytetyöprosessissa divergentti eli laajentava ja konvergentti eli supistuva ajattelu vuorottelivat.

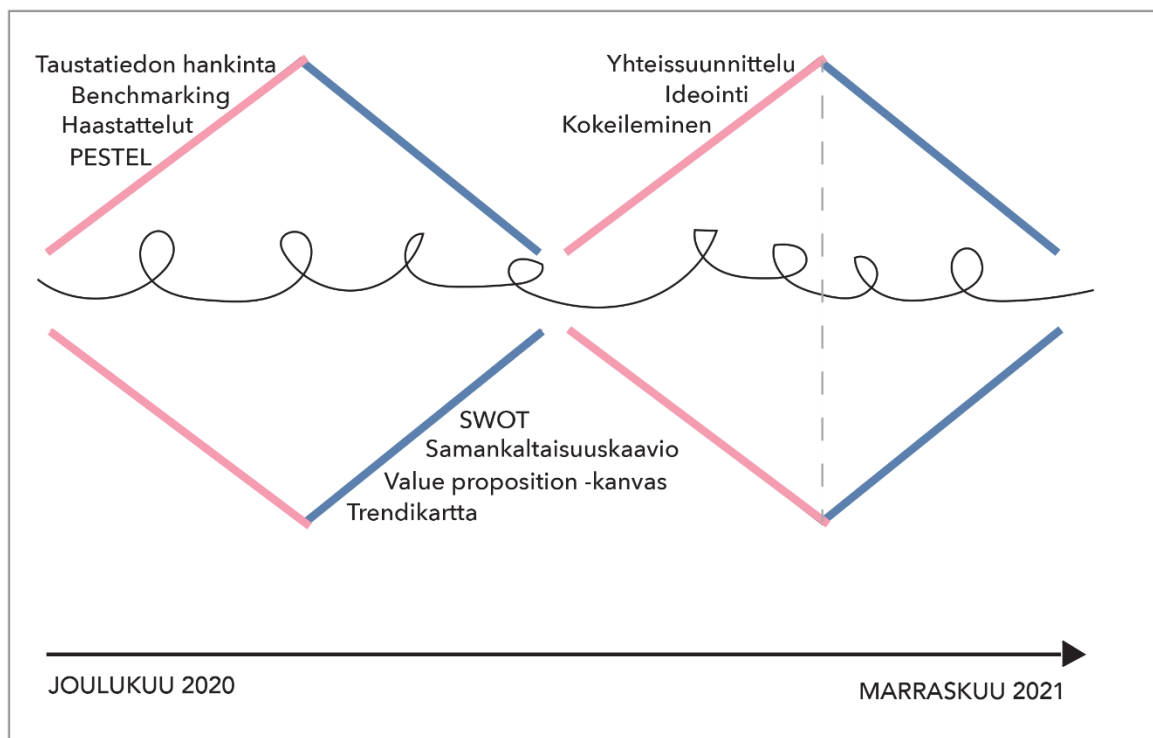
Ensimmäisessä eli divergentissä löydä-vaiheessa keräsin tietoa käyttäjistä ja toimintaympäristöstä. Tähän vaiheeseen kuului aiheeseen liittyvän taustatiedon hankkiminen kirjallisuuteen, aikaisempiin tutkimuksiin ja ajankohtaisiin materiaaleihin tutustumalla. PESTEL-analyysin avulla kokosin aiheeseen liittyviä, toimintaympäristöön vaikuttavia suuntauksia ja trendejä. Opinnäytetyössäni hyödynsin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on selvästi vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. Tarkoitus on ymmärtää aihetta kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 105). Empiirisen tiedonhankinnan menetelminä hyödynsin benchmarkingia eli vertaisarviointia ja yritysten edustajien puolistrukturoituja haastatteluja. Toisessa eli konvergentissä määritä-vaiheessa muodostin tutkitun tiedon perusteella ymmärrystä käyttäjistä ja kehitettävästä kohteesta. Kiteytin, mitkä ovat tärkeimmät kehittämistyössä huomioitavat asiat ja mitä lähden ratkaisemaan. Tässä vaiheessa menetelminä hyödynsin affinity diagramia eli samankaltaisuuskaaviota, SWOT-analyysia, Value Proposition -kanvasta ja palvelumuotoilun tulevaisuudesta koottua trendikarttaa.

Kolmannessa eli kehitä- vaiheessa ideoin ratkaisuja. Järjestin yhteissuunnittelun työpajan kollegoilleni, jotka toimivat hanketoiminnassa tai palvelumuotoilun lehtoreina. Kutsuin mukaan ideointiin kollegoja, joilla on kokemusta yritysten parissa tehtävästä kehittämistyöstä, palvelumuotoilun hyödyntämisestä yritysten toiminnassa ja koulutussisältöjen suunnittelusta ja kouluttamisesta. Työpajassa ideoitiin palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen suuntia ja sisältöjä yritysten tarpeiden ja LABin Muotoiluinstituutin vahvuuksien pohjalta.

Lisäksi osallistuin JATKO-hankkeen järjestämiin ideointipalaverihin, joissa muotoilun yksikön asiantuntijoiden ja lehtoreiden kanssa ideoitiin hankkeessa toteutettavien täydennyskoulutuskokeilujen aiheita ja sisältöjä. Hankkeen näkökulma ei liity pelkästään palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämiseen, vaan siinä käsitellään ja valitaan kokeiluihin laajemmin täydennyskoulutusaiheita muotoilun alalta. Aloitin opinnäytetyöprosessin joulukuussa 2020. JATKO-hankkeen käynnistyessä huhtikuussa 2021 olin tehnyt haastattelut yritysten edustajille ja sidosryhmille, kerännyt benchmarkingin avulla tietoa toimintaympäristöstä sekä tutustunut aiheen teoriataustaan. Olemme tehneet tiivistä yhteistyötä JATKO-hankkeen kanssa sen käynnistyttyä ja olen jakanut heidän asiantuntijatiimilleen tutkimustuloksia ja vastaavasti päässyt hyödyntämään heidän toteuttamiensa kyselyjen, haastattelujen ja tiedonkeruun tuloksia. LABin nettisivuille tuotiin maaliskuussa 2021 kokeiluna myös kaksi JATKO-hankkeen projektipäällikön kanssa tekemääme palvelumuotoilun lyhyttä koulutusta.

Kuviossa 2 opinnäytetyöni eteneminen on esitetty palvelumuotoilussa usein prosessia kuvaavaa tuplatimantti-mallia mukaellen. Pystykatkoviiva osoittaa, mihin vaiheeseen opinnäytetyöni prosessi ulottui. Se sisälsi löydä-, määritä- ja kehitä-vaiheet, mutta ei sisällä täydennyskoulutuksen saattamista tuotantoon ja valmiiksi koulutukseksi. Prosessi ei ollut niin suoraviivainen, kuin kuviossa 2 on kuvattu. Vaiheiden välillä palasin tutkimaan aiemmin keräämääni taustatietoa, laadullisen tutkimuksen aineistoa ja tarkensin ja etsin suuntaa kehittämistyölle. Kuvion keskellä kulkeva aaltoileva viiva kuvaa tätä muotoiluajattelulle ja palvelumuotoilulle tyypillistä iteratiivista työskentelyä.

Aloitin opinnäytetyön prosessin joulukuussa 2020 tutustumalla taustatietoon palvelumuotoilusta ja sen tulevaisuudesta, työn ja yritysten toimintaympäristön muutoksesta sekä koulutuksen ja jatkuvan osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Jatkoisin tätä alkukeväästä 2021 ja samalla selvitin benchmarking-menetelmän avulla tarjolla olevaa kansallista ja kansainvälistä yrityksille suunnattua palvelumuotoilun koulutus- ja palvelutarjontaa. Haastatteluja ja niiden analysointia tein helmikuusta 2021 huhtikuulle 2021. Keväällä käynnissä olleiden strategisen muotoilun sekä tutkimusmenetelmät opintojaksojen yhteydessä tein PESTEL-analyysia sekä aloitin raportin kirjoittamisen. Ideointia ja yhteissuunnittelua kollegoiden kanssa tein toukokuussa 2021. Kesällä 2021 jatkoin raportin kirjoittamista ja syksyllä oli ratkaisujen kehittämisen aika.



Kuvio 2: Opinnäytetyön prosessin kuvaus

## 4 Taustatieto ja keskeisimmät käsitteet

### 4.1 Taustatiedon hankinta

Kehittämiskohteeseen liittyvän taustatiedon hankkiminen on tärkeää kehittämistavoitteiden määrittelemiseksi. Tietoa kerätään esimerkiksi toimialasta ja toimintaympäristöstä, kilpailijoista, yrityksen taustoista, henkilöstön havainnoista laajasti eri lähteistä. On tärkeää tutustua aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen, joka auttaa ymmärtämään kehittämiskohteen aihepiiriä ja välttämään turhan työn tekemistä. Kehitettävästä aiheesta on voi olla entuudestaan tutkimustuloksia, joita voi suoraan hyödyntää omassa kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2010, 30; Stickdorn 2018, 118-119.) Opinnäytetyöhöni hankin taustatietoa tutustumalla muun muassa palvelumuotoilun nykytilaan ja sen tulevaisuuteen, työn muutokseen ja jatkuvan osaamisen kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen, julkaisuihin ja materiaaleihin. Lisäksi keräsin tietoa muotoilun ja palvelumuotoilun sekä asiakaskokemuksen merkityksestä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Myös webinaareihin ja tapahtumiin osallistumalla olen saanut ajankohtaista taustatietoa. Osallistuin muun muassa Alma Talentin järjestämään ”Next Level Service Design 2021”-webinaariin ja Service Design Networkin kansainväliseen etäkonferenssiin. Aiheeseen liittyvien tutkimus- ja kehittämishankkeiden tulokset ovat olleet myös tärkeitä tietolähteitä.

### 4.2 Muotoilun merkitys yrityksille

Muotoilulla on tärkeä rooli globaalissa toimintaympäristöjen muutoksissa, jossa muun muassa uudet teknologiat ja digitalisaatio muuttavat toimintatapoja. Syntyvät uudet liiketoiminnan muodot ja tavat toimia vaikuttavat asiakkaiden ja yritysten toimintaan. Muotoilijan taitoa on ymmärtää käyttäjien tarpeita ja hallita käyttäjälähtöinen prosessi. Muutos vaikuttaa osaamistarpeisiin, muotoilukoulutukseen ja yritysten henkilöstötarpeiden suunnitteluun sekä osaamisen ostamiseen. (Miettinen 2021, 9, 19.)

Teknologisen kehityksen ja nopeiden muutosten vuoksi kilpailukyvyyn ylläpitäminen on yhä haastavampaa. Muotoilun avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Maula 2019, 14.) Muotoiluosaamisen hyödyntäminen on yrityksille tärkeä erottautumiskeino. Muotoilu luo merkityksiä ja sen avulla lisätään tuotteen tai palvelun haluttavuutta, käytettävyyttä ja positiivista asiakaskokemusta (Ornamo 2019). Muotoilun rooli korostuu, kun liiketoiminnan päämääränä on tuottaa kiinnostavia ja arvokkaita kokemuksia. Ihmislähtöinen osallistava muotoilu auttaa yrityksiä luomaan merkityksiä ja yksityiskohtaisia kosketuspisteiden kokonaisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 14.) Palveluiden painoarvon kasvu taloudessa korostaa aineettoman arvonluonnin merkitystä. Asiakkaalle arvoa luovat palvelut tuovat uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia ja lisäävät sekä valmistavan teollisuuden että

palveluyritysten toiminnan arvoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 5,13; Sitra 2019,12.) Muotoilukäsite on laajentunut tuotteiden suunnittelusta aineettomaan suuntaan, kuten palvelujen ja kokemusten muotoiluun sekä strategisella tasolla muutosten johtamiseen. Muotoilun hyödyntäminen yrityksissä on kuitenkin vielä liian vähäistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017b, 19; Laamanen, Känkänen 2020, 63.) Suomen pk-yrityksistä vain viidennes hyödyntää muotoilua liiketoiminnassaan. Operatiivisen tason muotoilun käyttöä yrityksissä tulisi lisätä, sekä kasvattaa ymmärrystä strategisen muotoilun merkityksestä. Monelle pienyritykselle nämä aiheet ovat vielä kaukaisia. (Saarelainen 2019, 11.) Jos käsite muotoilusta on vanhentunut tai rajoittunut, ei myöskään tiedosteta muotoilun tuomaa lisäarvoa ja mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Kasvattamalla yritysten tietoisuutta muotoilun merkityksestä liiketoiminnalle, kasvatetaan myös muotoiluosaamisen kysyntää (Ornamo 2019). Muotoilu on pientenkin yritysten saavutettavissa. Avainasemassa on yritysten muotoiluymmärryksen ja -osaamisen kasvattaminen ja sitä kautta muotoilun systemaattisen käytön lisääminen.

### **Muotoilu kasvattaa yritysten arvoa**

Design Management Institute (DMI) loi Design Value Indexin (DVI) seuraamalla 16 muotoiluintensiivisen yrityksen arvon kehitystä S&P500-listalla oleviin yrityksiin. Kyseisellä listalla ovat Yhdysvaltojen 500 suurinta yritystä. Seurattavien yritysten joukkoon kuuluivat muun muassa Apple, Cola-Cola, IBM, Nike ja Starbucks. Seurantajaksolla näiden systemaattisesti ja pitkäjänteisesti muotoiluun panostavien yritysten arvo oli noussut yli kaksinkertaiseksi muihin verrattuihin yrityksiin. (Rae 2016, 5-6; Aromaa 2018a.)

Pentagon Design tutki Suomessa vastaavasti muotoilun ja yritysten arvon kehityksen suhdetta kymmenessä Helsingin pörssiin listatussa muotoiluintensiivisessä yrityksessä. Näitä yrityksiä olivat muun muassa Marimekko, Kone, Finnair ja Fiskars. Näistä yrityksistä koottua indeksiä verrattiin OMX Helsinki 25 markkinaindeksiin 10 vuoden ajalta. Suomen Design Value Index (FDVI) osoitti design-intensiivisten yritysten 2,4-kertaisen arvon kehityksen yleisindeksiin verrattuna. Tulos on samankaltainen DMI:n Design Value-indeksin kanssa, vahvistaen yhteyttä muotoiluintensiivisyyden ja positiivisen yritysarvon kehittymisen välillä. (Aromaa 2018b.) Palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa monia hyötyjä yrityksen liiketoimintaan, mutta vielä ei ole todennettu sen todellista liiketoiminta-arvoa virallisilla tutkimuksilla. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että tutkimuksissa on haastavaa erottaa palvelumuotoilua irralliseksi muusta muotoilu- ja kehittämistoiminnasta. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 156.)

### **Yritysten muotoilumaturiteetti**

Yritykset ovat muotoilun hyödyntämisessä eri tasoilla. Kuviossa 3 on kuvattu Danish

Design Centren luoma Design Ladder -malli jakaa yrityksen muotoilumaturiteetin neljälle portaalle. Tasolla 1 (Non-design) yritys ei hyödynnä muotoilua. Tasolla 2 (Design as form-giving) muotoilu nähdään lopullisen muodon antajana tuotekehityksessä tai esimerkiksi graafisessa suunnittelussa. Tasolla 3 (Design as a process) muotoilua hyödynnetään jo aikaisessa vaiheessa kehitysprosessissa. Tällä tasolla ratkaistaan oikeita ongelmia ja prosessissa on mukana tekijöitä erilaisilla taustoilla ja osaamisilla. Tasolla 4 (Design as a strategy) muotoilu on osa johtamista. Muotoilu on mukana strategiatyössä, tulevaisuuden liiketoiminnan visioinnissa ja arvoverkostojen luomisessa. (Danish Design Centre 2015; OP 2020, 7-8). Suomessa pienistä ja keskisuurista yrityksistä vain 20 prosenttia hyödyn­ tää muotoilua liiketoiminnassaan. Jos muotoilun selviä hyötyjä ei ymmärretä, yritykset eivät ole valmiita investoimaan siihen. (Saarelainen 2019, 9, 11-12.)



Kuvio 3: Yritysten muotoilun hyödyntämisen tasoja kuvataan nelitasoisten portaiden avulla. (Danish Design Centre 2016, muokannut Kati Kumpulainen)

Palvelumuotoilu perustuu muotoilujatteluun ja hyödyntää muotoilijoille tyypillistä prosessia, ajattelua ja menetelmiä. Tekeminen on käyttäjälähtöistä ja ymmärrys käyttäjistä ja toimintaympäristöstä varmistaa, että keskitytään ratkaisemaan oikeita haasteita. Palvelumuotoilun kontekstissa taso 2 tarkoittaisi esimerkiksi palvelun yksittäisten kosketuspisteiden estetiikkaan tai tyyliin liittyvää muotoilua. Tasolla 3 muotoilua hyödynnetään aikaisessa vaiheessa prosessia ja suunnittelun lähtökohtana on käyttäjän tarve. Kehittämisprosessi etenee käyttäjää osallistaen. Jos yritys hyödyntää palvelumuotoilua toiminnassaan suunnitelmallisesti, muotoilukypsyys olisi tasolla 3 tai 4. Tasolla 4 muotoilun menetelmiä

hyödynnetään strategiatyössä asti ja niiden avulla uudistetaan liiketoimintaa tai tunnustetaan kokonaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Luokittelu ei ole yksiselitteinen ja muotoilun hyödyntämisen tasoon vaikuttavat muun muassa kuinka johdettua, tavoitteellista ja vaikuttavaa tekeminen on. Yritys tai sen eri osat ja toiminnot voivat myös olla eri vaiheissa muotoilun tai palvelumuotoilun hyödyntämisessä.

#### 4.3 Muotoilu ja muotoiluajattelu

Tavoitteena muotoilussa on tunnistaa käyttäjien ja asiakkaiden perimmäisiä tarpeita ja luoda ratkaisuja, jotka luovat arvoa heille ja toisaalta tuottavat myös liiketoimintahyötyä. Muotoilu on tulevaisuuteen suuntaavaa ja sen avulla voi hallita laajoja kokonaisuuksia. Englanninkielisestä sanasta ”design thinking” on Suomessa käytetty 2000-luvun alkupuolelta termiä muotoiluajattelu. Suomen kielen sana ”muotoilu” on perinteisesti liitetty fyysisten tuotteiden suunnitteluun. (OP 2020, 4.) Muotoiluajattelussa on kyse ihmislähtöisestä innovaatioprosessista, jossa pyritään ymmärtämään käyttäjien todellisia tarpeita, luomaan arvoa asiakkaalle sekä taloudellista kannattavuutta. Prosessi pohjautuu muotoilijoille tyyppilliseen ajatteluun ja menetelmiin. Muotoiluajattelu auttaa hahmottamaan uudenlaisia arvon tuottamisen keinoja ja arvoverkostoja. (Koivisto ym. 2019, 35; Miettinen 2019, 12-13.)

Muotoiluajattelussa yhdistyvät analyyttinen ja intuitiivinen lähestymistapa, se on järjestelmällinen tapa tuottaa luovia ideoita. Muotoiluajattelussa on useita keskeisiä periaatteita: ihmislähtöisyys, empatia, oikean ongelman ratkaiseminen, ideoiden konkretisoiminen prototyyppien avulla, aikaisen vaiheen kokeilut ja niistä oppiminen, iteratiivisuus, yhteiskehittäminen ja monialaisuus. Juuri ihmislähtöisyys ja käyttäjän ymmärtäminen erottaa muotoiluajattelun muista hieman samankaltaisista lähestymistavoista kuten lean ja agile. Maksavien asiakkaiden lisäksi asiakkaita ovat myös muut keskeiset sidosryhmät. (Koivisto ym. 2019, 36-41; Maula 2019, 21, 39, 211.) Muotoiluajattelun ja strategisen muotoilu hyödyt on alettu ymmärtää myös yritysjohton apuna. Muotoilun kasvavia aloja ovat palvelujen muotoilu sekä digitaalinen muotoilu. (Boman-Björkel & Känkänen 2021, 3.)

#### 4.4 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu ei ole sama kuin muotoiluajattelu. Se on osaamisala, joka keskittyy ai-neettomiin kokemuksiin ja palveluihin ja hyödyntää siinä muotoiluajattelua ja erityisesti palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä. Palvelumuotoilussa tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa palvelu vastaamaan käyttäjien tarpeita ja palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita (Koivisto ym. 2019, 36-41.) Palvelumuotoilu hyödyntää luvussa 4.3 esille tuotuja muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita, kuten yhteiskehittämistä ja aikaisen

vaiheen kokeilemista. Tekeminen on käyttäjälähtöistä ja käyttäjäymmärrystä hankitaan monipuolisesti erilaisilla menetelmillä.

Birgit Mager aloitti vuonna 1995 Köln International School of Designissa ensimmäisenä palvelumuotoilun professorina. Hän tekee edelleen näkyvää työtä alan vaikuttajana. 2000-luvun alussa ensimmäiset palvelumuotoilutoimistot ja alan kansainvälinen järjestö Service Design Network aloittivat toimintansa. (Mager 2021, 15.) Suomessa on alettu puhua palvelumuotoilusta 2010-luvulla (OP 2020, 4). Liiketoiminnan tutkimuksessa ja kehittämisessä palvelujen johtaminen ja markkinointi on ollut tärkeänä kohteena jo vuosikymmeniä. Palvelumuotoilulla on tärkeä merkitys niin taloudellisesta kuin sosiaalisesta näkökulmasta. Kehittyneissä maissa yli 60% bruttokansantuotteesta muodostuu palveluista (Erlhoff, 11). Suomessa palveluiden osuus on jopa 70% bruttokansantuotteesta (Tilastokeskus 2020).

Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys yritysten strategisena kilpailukeinona on lisääntynyt. Palvelumuotoilun lähestymistapa auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa kokonaisvaltaisesti ja tällä on suoraa vaikutusta myös asiakaskokemuksen kehittämiseen. Sen avulla pystytään vastaamaan muuttuvan globaalin maailman muutokseen ja pysymään kilpailukykyisinä. Muun muassa nämä asiat ovat lisänneet palvelumuotoilun kysyntää. (Koivisto ym. 2019, 20; Erlhoff 2020, 11.) Palvelumuotoilu soveltuu olemassa olevien ja uusien palvelujen kehittämiseen toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta. Parhaimmillaan palvelumuotoilun hyötyjä yritykselle ovat muun muassa:

- Löydetään tiedostamattomia asiakastarpeita
- Hahmotetaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- Syntyy käytettävämpiä, merkityksellisempiä, tarkoituksenmukaisempia ja haluttavampia palveluja, joille on oikeasti kysyntää
- Palvelutarjoajan toiminta tehostuu ja selkeytyy sisäisesti
- Haluttavampi ja kiinnostavampi brändi
- Tyytyväisemmät ja sitoutuneemmat asiakkaat.

Palvelumuotoilun vaikutuksia ja hyötyjä yritysten liiketoiminnassa voidaan tarkastella taloudellisesta, sisäisten prosessien, työkuulttuurin ja osaamisen näkökulmasta sekä markkinanäkökulmasta. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt taloudellisesta näkökulmasta heijastuvat tuottojen kasvamiseen ja kustannusten pienenemiseen, seurauksena liikevaihdon kasvusta ja kannattavuuden parantumisesta. Sisäisten prosessien näkökulmasta palvelumuotoilun avulla pyritään kehittämään palveluja, jotka tarjoavat erinomaisen asiakaskokemuksen mahdollisemman tehokkaasti toteutettuna. Hyötyjä ovat kehittämisen vaikuttavuuden ja kohdentamisen paraneminen, laadun paraneminen ja operatiivisen toiminnan tehostuminen. Työkuulttuurin ja osaamisen näkökulmasta palvelumuotoilun avulla on

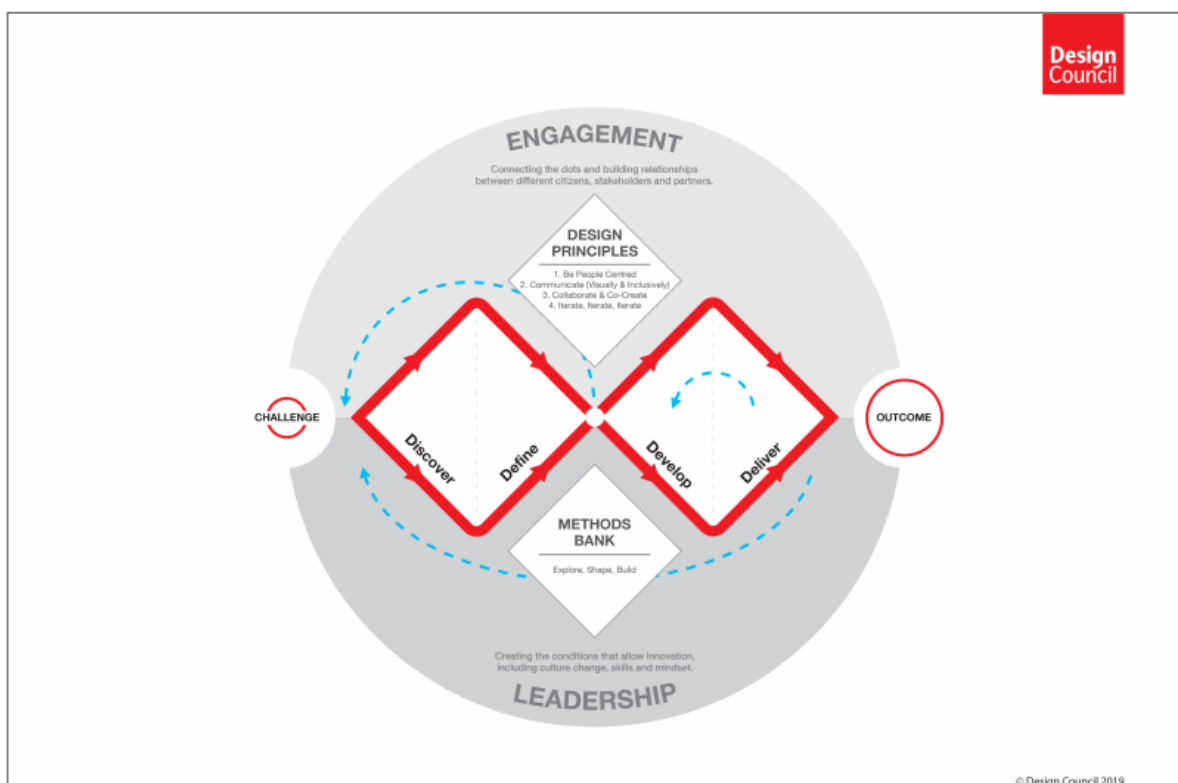
mahdollista vahvistaa työntekijäkokemusta ja kehittää sisäisiä toimintatapoja. Markkinäkölkulmasta palvelumuotoilun hyödyt liittyvät muun muassa siihen, että ymmärretään asiakkaita ja heidän muuttuvia tarpeitaan paremmin ja saadaan kyvykkyyttä innovoida erottuvia ratkaisuja markkinoille. (Koivisto ym. 2019, 151-156.)

Ominaista palvelumuotoilulle on, että kehitettävää palvelua tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Jotta päästään lähelle asiakkaiden kokemuksia, palvelua pilkotaan osakokonaisuuksiin ja vielä pienempiin yksittäisiin elementteihin, unohtamatta kokonaiskuva. (Tuulaniemi, 27.) Kehittämistä palvelumuotoilun avulla voidaan tehdä kaikilla yrityksen tasoilla, niin strategisesti, systeemisesti kuin asiakasrajapinnassa. Strategisella tasolla keskeistä palvelumuotoilun käytölle on kehittää tulevaisuuden suuntia, innovoida ja saavuttaa kilpailuetua. Systeemisellä tasolla palveluja ja asiakaskokemusta kehitetään laaja-alaisesti ja luodaan esimerkiksi ohjeistuksia, standardeja ja työkaluja, joihin perustuen palveluja ja asiakaskokemusta johdetaan, kehitetään ja tuotetaan asiakaslähtöisesti. Asiakasrajapinnan tasolla kehitetään palvelua ja sen yksityiskohtia tai vuorovaikutusta eri vaiheissa ja kosketuspisteissä. Palvelumuotoilun avulla saavutetaan suurinta hyötyä, kun sitä käytetään kaikilla kolmella tasolla. (Koivisto ym. 2019, 55-56.) Palvelumuotoilussa hyödynnetyt menetelmät soveltuvat erityisesti palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Osa menetelmistä on kehitetty palvelumuotoilun osaamisalalla, mutta niitä on otettu käyttöön myös muilta aloilta, kuten kulttuurin tutkimuksesta, tietojenkäsittely- ja kauppatieteistä sekä muilta muotoilun osaamisalueilta. Asiakas- ja käyttäjätutkimukseen, ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja fasilitointiin on runsaasti eri menetelmiä. Niiden hallitseminen ja soveltaminen ovat palvelumuotoilijan ydiosaamista ja ammattitaitoa. (Koivisto ym. 2019, 42.)

Palvelumuotoilun prosessia kuvataan usein UK Design Councilin vuonna 2004 luoman Double Diamond eli tuplatimantti-mallin mukaan, joka toimii runkona muotoilu- ja innovointiprosessin vaiheille ja helpottaa ymmärtämään niitä. Se perustuu divergentin eli laajentavan sekä konvergentin eli supistavan ajattelun vuorotteluun. Ensimmäinen timantti ohjaa löytämään oikeat ongelmat ratkaistaviksi ja toinen timantti ohjaa tekemään asiat oikealla tavalla. Tuplatimantin mukainen prosessi muodostuu neljästä eri vaiheesta, joita ovat: löydä (discover), määritä (define), kehitä (develop) ja tuota (deliver). (Koivisto ym. 2019, 43.) Löydä-vaiheessa kerätään tietoa käyttäjästä ja toimintaympäristöstä. Määritä-vaiheessa muodostetaan käyttäjäymmärrys tutkitun tiedon pohjalta ja kiteytetään ongelma tai mahdollisuus, jota lähdetään ratkaisemaan. Kehitä- vaiheessa ideoidaan ratkaisuja ja tehdään niitä konkreettisiksi visualisoinnin ja prototyypin avulla. Tuota-vaiheessa rajataan syntyneistä ideoista potentiaalisimmat ja testataan niitä asiakkaiden, henkilökunnan tai

sidosryhmien kanssa. Saatujen kokemusten mukaan ratkaisuja kehitetään edelleen tai luovutaan niistä.

Mallia päivitettiin vuonna 2015, jotta se vastaisi paremmin muotoilun muuttuneeseen ja laajentuneeseen toimintaympäristöön. Kehitetty tuplatimantti-malli tunnetaan nimellä ”framework for innovation” (kuvio 4). Siihen muun muassa lisättiin iteroivaa ja jatkuvaa kehittämistä kuvaavat nuolet, koska suunnittelutyö ei etene lineaarisesti. Edelliseen vaiheisiin voidaan palata ja toistaa, kunnes on päästy toimivaan ratkaisuun. Mallin suunnitteluperiaatteisiin kuuluu, että tekeminen pohjautuu käyttäjäymmärrykseen, viestinnässä ja asioiden esittämisessä hyödynnetään visuaalisuutta sekä asioita tehdään yhdessä kehittäen ja iteroiden. (Drew 2019; Koivisto ym. 2019, 44-47.) Päivitetyn mallin ympärille täydennettiin onnistumiseen vaikuttavat tekijät; käyttäjien ja sidosryhmien sitouttaminen sekä prosessin johtamisen merkitys hedelmällisen ilmapiiriin, muutokseen ja innovoinnin mahdollistajana. Kuvion alapuolella on kuvattu menetelmäpankki, jotta muistetaan kunkin projektin luonteen mukaan hyödyntää monia menetelmiä käyttäjäymmärryksen kokoamiseen, ideointiin ja ratkaisujen kehittämiseen.



Kuvio 4: Palvelumuotoilun prosessia on kuvattu usein tuplatimantti- eli double diamond -mallin mukaan. Mallia on päivitetty vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Kehitetty malli tunnetaan nimellä ”framework for innovation. (Design Council 2019)

Mallit kehittyvät ja elävät ja muotoiluprosessia kuvataan myös kolmen timantin malleina, joissa huomioidaan toteutuksen ja tuotantoon viemisen vaihe vielä painotetummin.

Vuonna 2021 UK Design Council julkaisi kehittämänsä Systemic Design Framework -mallin. Tämä systeemisen suunnittelun runkona toimiva malli kuvaa hyvin myös muutosta, joka on tapahtunut ja tapahtuu: muotoilun avulla ratkotaan yhä kompleksisempia ja systemisempiä haasteita ja ongelmia. Malli auttaa löytämään toimintatavan, jonka avulla ratkoa globaaleja ja kompleksisia ongelmien esimerkiksi sosiaalisiin, ekonomisiin ja ympäristöasioihin liittyen. Mallin taustalla on Design Councilin 2004 luoma tuplatimantti-malli. (Design Council 2021.)

Monet organisaatiot ja yhteisöt ovat jo ymmärtäneet palvelumuotoilun kompetenssin ja merkityksellisyyden ja sitä hyödynnetäänkin jo laajasti eri toimialoilla, kuten julkisissa palveluissa, terveydenhuollossa, kaupunkisuunnittelussa, sähköyhtiöissä, pankki- ja vakuutussektorilla ja päivittäistavarakaupassa (Erlhoff 2021, 11). Suomessa palvelumuotoilua näkyvästi kehittämisessä hyödyntäviä yrityksiä tai palvelun tuottajia ovat muun muassa OP ja Helsingin kaupunki. Palvelumuotoilua ovat ensimmäisinä hyödyntäneet isommat organisaatiot ja toimijat, jotka ovat kasvattaneet in-house palvelumuotoiluosaamista yrityksen sisälle. Osa yrityksistä on myös ostanut palvelumuotoilutoimiston osaksi liiketoimintaansa, esimerkiksi digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys Solita osti Suomen suurimman palvelumuotoilutoimisto Palmun. Yhdistymisen taustalla ovat toimintaympäristömuutos ja siihen vastaaminen. Uutta liiketoimintaa luodakseen yritykset tarvitsevat yhä enemmän asiakaslähtöistä suunnittelua vahvaan teknologia- ja dataosaamisen yhdistettynä. (Solita 2017.) Yritysostoja tehdään myös toisinpäin, esimerkiksi kansainvälinen muotoilutoimisto IDEO osti data-, tekoäly- ja koneoppimisaosaamista tarjoavan Datascope-toimiston (IDEO 2017).

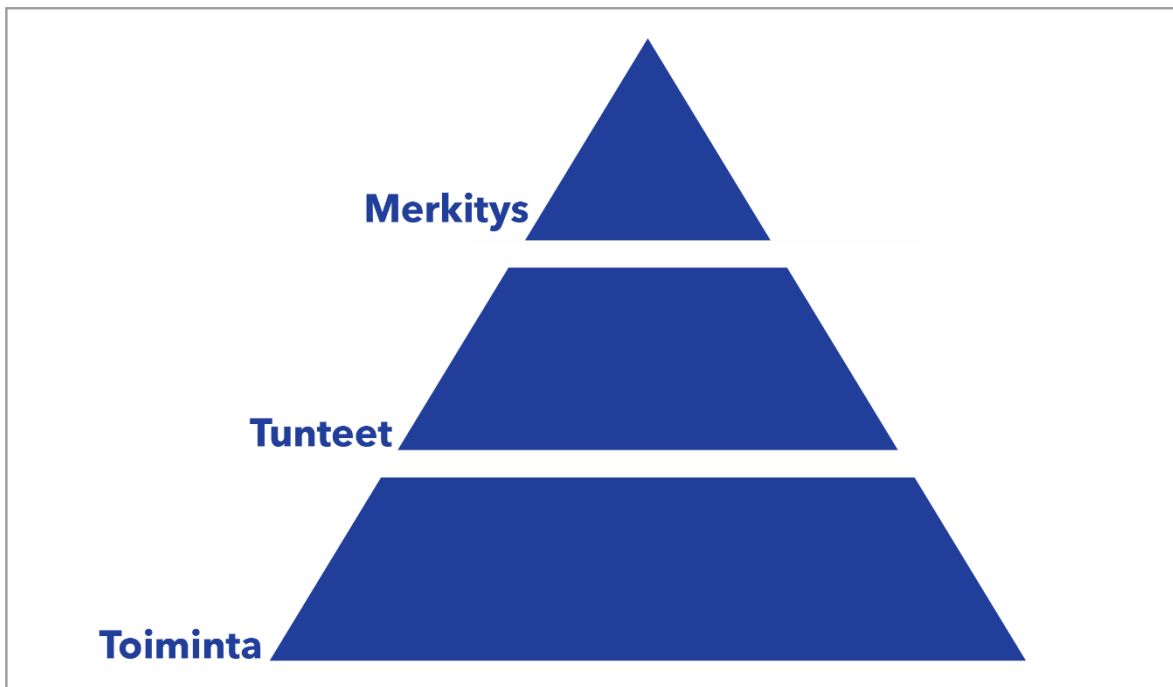
Touchpoint-julkaisun Selling of Service Design -numerossa käsiteltiin palvelumuotoilun myymiseen liittyviä haasteita. Muotoilu sanana voidaan kokea jopa hieman pelottavana tai oman yrityksen arkeen kuulumattomana. Palvelumuotoilun myymisen sijaan tulisi myydä ratkaisua oikeisiin haasteisiin. On tärkeää puhua yrityksen asiakaskokemusten kipupisteistä ja siitä, mitä ne korjaamattomina maksavat yritykselle. Tulee myös kertoa, miten palvelumuotoilua tehdään ja millaisia näkyviä tuloksia syntyy. Tulee tuoda esille palvelumuotoilun tehokas ja innovatiivinen tapa lähestyä ongelmaa. Kun asiakas pääsee kokemaan palvelumuotoilun lähestymistavan ja ymmärtää se liiketoiminnalle tuomat hyödyt, siinä vaiheessa voi sanoittaa tekemiset laajemmin palvelumuotoiluksi. Parhaimmillaan prosessiin osallistuneet toimivat sanansaattajina organisaation sisällä ja myös ulospäin. (Muskala, Leuckx & Aelvoet 2016.) Palvelumuotoilua myytäessä tulee hyödyntää palvelumuotoilullista lähestymistä ja konseptointia. Täytyy tuntea asiakkaan tarpeet, tarjota eri

kokoisia palvelutuotteita, tehdä ymmärrettäväksi, mitä toimitetaan ja hinnoitella palvelu sopivasti ja kannattavasti. Tuottajan tulee olla helposti löydettävissä ja kontaktoitavissa. Myyminen on aina osittain ongelman ratkaisua. On hyvä myös kouluttaa ja voimaannuttaa asiakasta. Molemmat tahot hyötyvät, kun ratkaisu menee implementointiin ja yrityksen asiakasymmärrys lisääntyy. Kun yhdessä tekeminen on nautittavaa, asiakas ei ole kiinnostunut vain lopputuloksesta, vaan myös yhteisestä matkasta. (Ewerman & Landstöm 2016.)

#### 4.5 Asiakaskokemus

Jakelun ja informaation aikakausista on siirrytty asiakkaan aikakaudelle ja kokemus- ja elämystalouteen. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ymmärtävät syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja tuottavat mieluisia asiakaskokemuksia. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20-21.) Yrityksen kannalta taloudellisesti merkittävää on yrityksen tuotteen tai palveluun synnyttämä arvonlisä, jonka perustana on asiakkaan tarpeen ymmärtäminen ja joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Puhutaan myös aineettomasta arvosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 17.) Asiakaskokemuksen avulla voidaan saavuttaa yritykselle ainutlaatuista kilpailuetua. Liiketoimintamallit ovat kopioitavissa, kuten myös monet tuotteet, joten erottautumistekijöinä ovat yhä useammin kokemukset tuotteiden ominaisuuksien sijaan. Yrityksen strategia, hyvin määritelty brändi, yrityskulttuuri ja henkilöstökokemus ovat pohjana asiakaskokemuksella menestymiselle. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, s.15, 17.) Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys, joka syntyy kaikista asiakkaan kohtaamisista yrityksen kanssa. Siihen vaikuttavat kokemukset, mielikuvat ja tunteet siitä, miten yritys asiakasta kohtelee. Voimakas vaikutus on sillä, että asiakas tuntee yrityksen olevan kiinnostunut ja välittävän hänestä. Asiakkaiden kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän jatkossa käyttäytyy suhteessa yritykseen, kokeeko hän saavansa arvoa ja esimerkiksi suosittaleeko yritystä eteenpäin. Asiakkaat tunnistavat asiakaslähtöisen toiminnan ja pysyvät asiakkaina. Asiakkaat ovat myös valmiimpia maksamaan enemmän heille arvoa tuovista tuotteista ja palveluista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015; Holma ym. 2021, 24, 29.)

Asiakaskokemus on jaettavissa kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Tätä kuvataan arvon muodostumisen pyramidin avulla (kuvio 5) Alin eli toiminnan taso tarkoittaa kykyä vastata asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin ja sitä, miten vaivattomasti ja sujuvasti asiakkaan tarpeet toteutetaan. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittämiä



Kuvio 5: Arvonmuodostamisen pyramidi kuvaa asiakaskokemuksen tasoja. (Tuulaniemi 2016, 75, muokannut Kati Kumpulainen)

henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia sekä sitä, miten hyvin ne sopivat mielikuviin, jotka asiakas haluaa kokea. Merkitystaso eli ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liittyviä merkitysulottuvuuksia, oivalluksia, unelmia, tarinoita, kokemuksen henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. Näitä asiakaskokemuksen tasoja kuvataan arvon muodostumisen pyramidin muodossa, jossa alimpana on toiminnan taso ja ylimpänä merkitystaso. (Tuulaniemi 2016, 74.)

Forrester Concultingin mukaan asiakaslähtöisyys on merkittävä yrityksen kasvua ennustava tekijä. Yritykset, jotka tarjoavat hyvää asiakaskokemusta, kasvavat eri tutkimusten mukaan 4-8 prosenttia markkinaa nopeammin. Systemaattinen asiakkaan kokemuksen parantaminen tuo yrityksille mitattavaa taloudellista hyötyä. Se kasvattaa muun muassa henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyttä, bränditunnettavuutta, keskimääräistä ostosta ja tuottoa. (Holma ym. 2021, 30-31.) Asiakaslähtöinen yritys asettaa asiakkaan toiminnan ytimeen. Tämän tulee näkyä johdon sitoutumisena, strategisissa valinnoissa, arkisessa toiminnassa ja konkreettisina tekoina asiakkaita kohdatessa. Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakaskokemusta johdetaan, asetetaan asiakkaan asemaan, ymmärretään aidosti, miten toiminta välittyy ja millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. Hyvä asiakaskokemus on liiketoiminnan ydintä, joka luo kannattavuutta ja kasvua. (Holma ym. 2021, 32.) Asiakaskokemuksen kehittäminen tulee liittää konkreettisiin ja mitattaviin tavoitteisiin, kuten

asiakaspysyvyyteen, suositteluhaluuteen, asiakaspoistuman vähentämiseen ja asiakashankinnan kustannusten pienentämiseen. Dataa hyödyntämällä on nopeampaa ja helpompaa tunnistaa kehittämistä vaativat kohtaamispisteet. Huonoa asiakaskokemusta luovien ja tehottomien prosessien uudelleenmuotoilu tuo myös kustannussäästöjä. (Holma ym. 2021, 40.)

Asiakaskokemus on enemmän kuin vain palvelukokemus ja se muodostuu kokonaisvaltaisesti kohtaamisista yrityksen kanssa eri kanavissa. Sen muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan brändikokemus, palvelukokemus ja käyttökokemus. Palvelumuotoilun suosioon ja sen kasvavaan hyödyntämiseen yritysten liiketoiminnassa ja palvelujen kehittämisessä on vaikuttanut sen suora yhteys asiakaskokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on ymmärtää asiakas- ja käyttäjätarpeita ja niihin pohjautuen tunnistaa arvontuottomahdollisuuksia. Tarkoituksena on myös luoda arvolupauksia ja parantaa palvelun laatua. (Koivisto ym. 2019, 42.)

Asiakaskokemus muodostuu kaikista asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista. Asiakaskokemuksen tavoitetilan määrittely ohjaa tekemisen suuntaa ja sitä, miten eri kohtaamispisteissä tulee toimia. (Holma ym. 2021, 165.) Palvelumuotoilussa kehitettävää kohdetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja määritellään sekä mallinnetaan asiakkaan kohtaamispisteitä suhteessa yritykseen ja sen palveluihin. Käyttäjien ja muiden sidosryhmien osallistaminen ja yhteiskehittäminen ovat toiminnan ydintä, jonka avulla varmistetaan käyttäjälähtöisyys ja se, että ollaan kehittämässä ratkaisuja oikeisiin ongelmiin ja tarpeisiin. Jotta päästäisiin asiakaskokemuksessa tunne- ja merkitystasolle, on ymmärrettävä mikä asiakasta innostaa, mistä hän unelmoi ja mitä hän haluaa saavuttaa. Tarjoamalla ratkaisuja näihin kysymyksiin, luodaan arvoa ja parempaa asiakaskokemusta.

## 5

### Tulevaisuuden muutos- ja kehityssuuntien tarkastelu

#### 5.1 PESTEL-analyysi

Tulevaisuuden ennakkoinnissa on tärkeää huomioida laajempia muutoksia ja tarkastella useista ilmiöistä koostuvia yleisiä kehityssuuntia. Megatrendi kuvaa yhteiskunnallista muutosta, joka usein tapahtuu globaalilla tasolla ja joka ei muutu kovin nopeasti. Trendit kuvaavat kehityssuuntaa, joihin ympäristömme, arvomme tai käyttäytymisemme ovat muuttumassa. Ne voivat vaihdella alueittain ja muuttua nopeallakin aikavälillä. Tulevaisuutta saatetaan helposti ajatella hyvin yleisellä tasolla. Se tapahtuu kuitenkin ihmisten arkielämän tasolla ja päivittäiset valinnat ja toimet vaikuttavat sen kulkuun. (Dufva 2018.) Tarkastelen opinnäytetyöni viitekehuksesta työ- ja elinkeinoelämän ja jatkuvan oppimisen tulevaisuutta, sekä palvelumuotoilun tulevaisuutta sekä niihin vaikuttavia megatrendejä ja trendejä PESTEL-analyysin avulla. PESTEL-analyysissä kartoitetaan organisaation tai ilmiön toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia eri näkökulmista ja laajalla perspektiivillä. Yrityksen näkökulmasta ilmiöiden tunnistaminen ja niiden ennakointi voivat tarjota merkittävää kilpailuetua. Näkökulmina ovat poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T), ekologinen (E) ja lainsäädännöllinen (L) tila ja tulevaisuus. (Professional Academy 2018; TEM 2021, 64.)

#### **Poliittiset tekijät**

Maailmanpoliittisen tilanteen muutokset vaikuttavat myös Suomeen. Yleinen poliittinen epävarmuus vaikeuttaa ennustettavuutta ja suunnittelua. Koronapandemian myötä politiikassa joudutaan punnitsemaan uudella tavalla sekä väestön terveyden että talouden ja elinkeinojen edistämisen tavoitteita. Haasteet ovat kompleksisempia ja systeemisempiä. (TEM 2021, 64.)

#### **Ekonomiset tekijät**

Muun muassa globalisaatio ja teknologian kehitys ovat taustalla työn muutokselle. Jatkuva uudistuminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi markkinoilla. Teknologian muutoksen lisäksi maailman isot haasteet ja niiden ratkaiseminen tuovat uusia työpaikkoja. Toimialojen päättymisen ja uusien syntymisen myötä osaamistarpeet muuttuvat ja luovat tarvetta jatkuvalle oppimiselle. Muutospaineet osaamisen kehittämisen taustalla oleviin käytäntöihin ja rakenteisiin kasvavat. (Hiltunen 2019; Sitra 2020, 50,53.)

Koronapandemian seurauksena yritysten taloudellinen tilanne on heikentynyt ja lähitulevaisuudessa yrityksillä saattaa olla vähemmän resursseja toiminnan kehittämiseen ja investointeihin (TEM 2021, 65).

### **Sosiaaliset tekijät**

Demografiset ja yhteiskunnalliset tekijät, kuten globaali väestönkasvu, väestön ikääntyminen ja elintason nousu tulisi huomioida palveluiden kehittämisessä (TEM 2021, 65). Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen merkitys yritysten toiminnassa kasvaa. Koronan myötä ihmisille merkitykselliset asiat ovat voimistuneet ja ne vaikuttavat päätöksiin ja arkeen. Luovuuden, uuden oppimisen ja kokonaisuuksien hahmottamisen taitojen merkitys korostuu (Sitra 2020, 74-75; Accenture 2021).

### **Teknologiset tekijät**

Digitaaliset kanavat ovat entistä tärkeämpiä ja virtuaalisen saavutettavuuden merkitys korostuu. Uudet teknologiat ja sovellukset arkipäiväistyvät entistä nopeammin. Teknologinen kehitys edellyttää ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista- yrityksiltä valmiutta uudistaa liiketoimintaansa, kuluttajilta valmiutta muuttaa kulutustottumuksiaan ja julkisilta toimijoilta keinoja kehittämisen tukemiseen. (Sitra 2020, 60-61; TEM 2021, 67.)

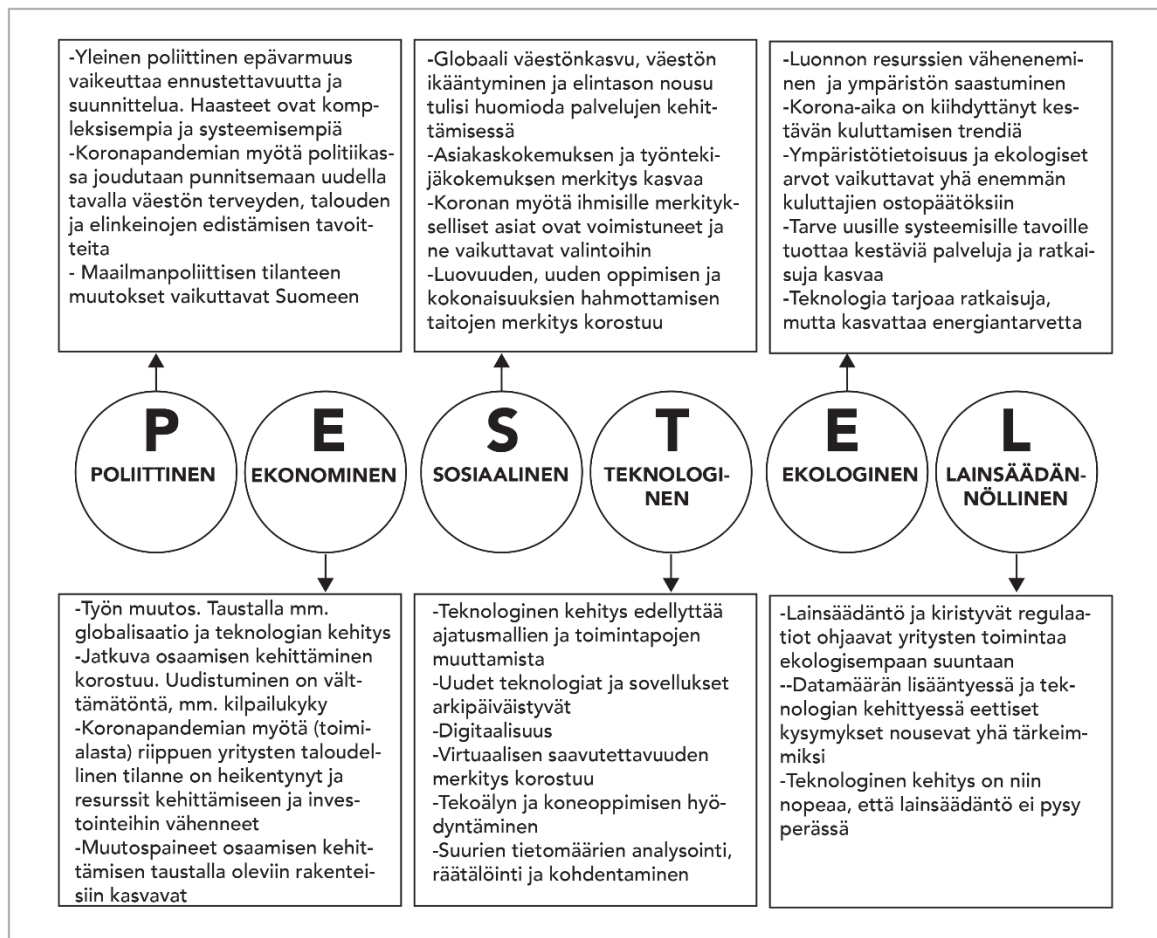
### **Ekologiset tekijät**

Koronan myötä yhteiskunnallinen vastuu on noussut uudella tavalla esiin ja kiihdyttänyt jo kasvussa ollutta kestävän kuluttamisen trendiä. Ympäristötietoisuus ja ekologiset arvot vaikuttavat yhä enemmän kuluttajien ostopäätöksiin ja siihen mitä yrityksiltä vaaditaan. Kasvavan kulutuksen vuoksi monet luonnon resurssit vähenevät. Ilmastonmuutoksen ja ekologisen kestävyuden vuoksi on löydettävä uusia systeemisiä tapoja tuottaa kestäviä palveluja ja ratkaisuja. Omistamisesta siirrytään yhä enemmän palvelujen käyttämiseen. Teknologia tarjoaa uusia ratkaisuja, mutta toisaalta myös kasvattaa energiantarvetta. (Sitra 2020, 14-15; TEM 2021, 67; Accenture 2021.)

### **Lainsäädännölliset tekijät**

Lainsäädäntö ja regulaatiot ohjaavat yritysten toimintaa ekologisempaan suuntaan. Datan määrän lisääntyessä ja teknologian kehittyessä eettiset asiat nousevat yhä tärkeämmiksi ja joista yritysten huolehtia. (Hiltunen 2019). Teknologinen kehitys on niin nopea, että lainsäädäntö ei pysy perässä, esimerkiksi datan käytön reilut pelisäännöt. (Sitra 2020, 62.)

Kuviossa 6 on kuvattu opinnäytetyöni aiheen näkökulmasta koottu PESTEL-analyysi.



Kuvio 6: PESTEL-analyysissä on tarkasteltu opinnäytetyön viitekehyksestä toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden suuntauksia.

Opinnäytetyön viitekehyksestä PESTEL-analyysin keskeisimpiä aiheita ovat muun muassa se, että globalisaatio ja teknologian kehitys muuttavat työtä ja osaamistarpeita. Yritysten näkökulmasta tarvitaan osaamista ja uskallusta ajatella sekä toimia tulevaisuuteen suuntaavasti. Tarvitaan luovaa ajattelua ja innovointia, jotta löydetään toimintaympäristön muutoksen kautta avautuvia uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Esimerkiksi kestävä kehitys, kierto- sekä alustatalous voivat tarjota uusia avauksia yrityksille. Näihin aiheisiin liittyvät ratkaisut ovat usein systeemisiä tuote- ja palveluratkaisuja tai palvelusysteemejä. Länsimaisista kuluttajista suurin osa on huolestunut ympäristökysymyksistä, mutta he eivät silti muuta käyttäytymistään ympäristön kannalta vastuullisempaan suuntaan. Tuote- ja palvelumuotoilun kaltaisella kehittämistoiminnalla voidaan tuottaa kiinnostuksen kohteiden hyödyntämiseen ja esteiden voittamiseen pyrkiviä ratkaisuja. (Kälviäinen 2021a, 6-7.) Oleellista onnistumiselle on, että kuluttajien motiiveista ja arvoa tuovista asioista on

rikasta ymmärrystä. Palvelullistuminen luo tarvetta kasvattaa osaamista aineettomasta arvonluonnista. Yhteistyö eri toimialojen välillä ja verkostot edellyttävät uutta tapaa toimia ja systeemisiä ratkaisuja. Uuteen liiketoimintaan ja toimintatapoihin siirtyminen vaatii muun muassa tulevaisuuden ennakkoinnin, käyttäjäymmärryksen, ideoinnin ja kokeilemisen taitoja. Teknologia voi mahdollistaa ratkaisuja, mutta ei ole itsestään vastaus haasteisiin. Tarvitaan ymmärrystä siitä, mikä on perimmäinen ongelma, jota ollaan ratkaisemassa ja mikä olisi kontekstiin sopiva paras ratkaisu.

Luovuuden ja kokonaisuuden hahmottamisen taitojen merkitys työelämässä kasvaa. Palvelumuotoilu lähestymistapana auttaa yrityksiä näkemään kokonaisvaltaisesti ja pärjäämään ja menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuva muutos vaatii jatkuvaa kehittämistä sekä epävarmuuden sietämistä kehittämissä. Nämä ovat myös tärkeitä muotoiluajatteluun liitettäviä piirteitä. Ihmisten arvot ja kulutuskäyttäytyminen ovat muuttuneet koronan aikana ja yritysten kannalta näihin muutoksiin vastaaminen on menestymisen edellytys. Vastuullisuus on yhä voimakkaampi muutosta ajava tekijä, johon vaikuttavat sekä kuluttajat että säädökset. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan yritys vastuut ovat nousemassa toimintaedellytyksiin vaikuttavaksi tekijäksi ja heijastuvat todennäköisesti myös pk-yritysten rahoituksen saatavuuteen ja hintaan, vastuullisten pärjätessä paremmin. EU:ssa valmistellaan esimerkiksi monia vastuullisuusraportointiin velvoittavia säädöksiä, jotka tulevat ohjaamaan rahoittajia arvioimaan rahoituskohteiden yritys vastuun osa-alueita. (Suominen 2021, A6.)

Koronapandemian myötä yritysten suhtautuminen kehittämiseen ja osaamisen kasvattamiseen voivat olla kaksijakoiset. Pitkään jatkunut epävarmuus on osalta yrityksiä vienyt resursseja ja kehittämismahdollisuuksia, toisaalta osa yrityksistä on pystynyt kehittymään merkittävästi ja vahvistamaan osaamistaan esimerkiksi digitaalisuudesta ja luonut uusia palveluja. Täydennyskoulutuksen kannalta näkyvissä olevat muutossuuntaukset vahvistavat tarvetta jatkuvaan osaamisen kasvattamiseen.

## 5.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet ja osaamisen kehittäminen

Ennakointi ja ympärillä tapahtuvissa muutoksissa toimiminen ovat yrityksen keskeisimpiä kykyjä. Toimintaympäristön epävarmuuteen voi vastata kehittämällä yrityksen osaamista ja kompetensseja. (Sarvas, Astala, Lautanala, Palo & Talvela 2019, 22.) Yritysten kilpailukyyn kannalta henkilöstön osaamisen kasvattaminen on avainasemassa. Osaaminen on aina tulevaisuuteen katsovaa ja arvokkainta, kun sille on kysyntää myös tulevaisuudessa. (Sarvas ym. 2019, 20.) Yrityksen henkilöstön ajantasaisen osaamisen ylläpitäminen vaatii vahvaa katsetta tulevaisuuteen. Osaamisen kasvattamisen tulee olla sidoksissa yrityksen strategiaan ja visioon ja siihen, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen vaatii. (Sarvas

ym. 2019, 59,66.) Muuttuva työ vaatii uudenlaista osaamista ja jatkuva oppiminen on välttämätöntä. Tärkeitä tulevaisuuden työelämän taitoja ovat muun muassa luovuus, kriittinen ajattelu, empatia, vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisukyky ja yrittäjäyys. Tarvitaan uudella tavalla ajattelua, erilaisuuden hyödyntämistä ja laajojen kokonaisuuksien hahmottamista. (Hiltunen, 2019; Sarvas ym. 2019, 33; Sitra 2019a, 2.) Metaosaamisen merkitys nousee tärkeäksi työn murroksessa. Sillä tarkoitetaan kykyä nähdä laajempia kokonaisuuksia, tuoda erilaisia ihmisiä ja osaamista yhteen ja toimia tilanteissa, joita ei ole ennalta määrätty. (Sarvas ym. 2019, 59,66.)

Opetushallituksen (2019) julkaisemaan Osaaminen 2035 -raporttiin on koottu tärkeimpiä osaamisia ja osaamisten merkitysten muutoksia vuonna 2035. Raportin mukaan tulevaisuuden työelämässä merkitystään kasvattavat muutoksen hallintaa edesauttavat taidot, kuten ongelmanratkaisu- ja oppimiskyky, itseohjautuvuus, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä tiedon arviointitaidot. Myös digitalisaatioon liittyvien osaamisten, kuten digitaalisten alustojen ja ratkaisujen hyödyntäminen, merkitys kasvaa. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen ja kestävä kehityksen tuntemus nousevat myös tärkeiksi taidoiksi. Palvelumuotoilun ja automaation rooli korostuu tulevaisuudessa uudenlaisten vuorovaikutteisten asiakaspalveluratkaisujen kehittämisessä. (Heinonen 2019). Jatkossa osaamisen kehittämistä on vielä vahvemmin tuotava osaksi työtä ja sen yhteyteen. Tuomalla työnantajat, osaamispalvelujen tuottajat ja teknologian kehittäjät paremmin yhteen, osaamista voidaan tuottaa ja tukea nykyistä laaja-alaisemmin. Kehittyvä teknologia mahdollistaa sen, että osaamispalveluista saadaan yhä räätälöidympiä (Sitra 2019b, 2). Panostukset osaamisen tuottamiseen ovat investointeja Suomen menestykseen ja uudistumiskykyyn. (Sitra 2019b, 2, 4.) Tulevaisuuden koulutusjärjestelmän yksi rooli voi olla mahdollistavana alustana toimiminen, jonka tehtävä on tuoda yhteen eri sidosryhmiä sekä luoda tarvittava ympäristö oppimisen ja osaamisen yhteiskehittämiselle. (Heinonen 2019.)

Digitalisaatio vaikuttaa osaamisen hankkimisen tapoihin. Osaamista hankitaan tulevaisuudessa yhä moninaisimmista lähteistä. Tulevaisuudessa osaamisen kasvattaminen ei ole niin vahvasti tutkintoihin perustuvaa kuin nykyään. Työelämän lisäksi osaamista kerrytetään harrastuksista ja verkossa. Myös yksityiset, kolmannen sektorin ja kansainväliset koulutuksen tarjoajat kasvattavat merkitystään tulevaisuudessa. Osaamisen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä on tärkeää kehittää, jotta yritykset pystyisivät parhaalla tavalla hyödyntämään työntekijöiden osaamista. Työntekijän kannalta osaamisen näkyväksi tekeminen vaikuttaa muun muassa motivaatioon, työssä etenemiseen ja palkkaukseen. (Heinonen 2019; TEM 2020.) Opinnäytetyöni ja LABin täydennyskoulutuksen kehittämisen kannalta on tärkeää olla jatkuvassa vuoropuhelussa elinkeinoelämän kanssa ja kartoittaa

myös yhteistyömahdollisuuksia muiden koulutuksen tarjoajien kanssa. Useissa mainituissa merkitystä kasvattavissa osaamisissa on yhtymäkohtia kyvykkyyksiin, joita palvelumuotoilun avulla voidaan vahvistaa, kuten empatia, laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen ja kyky tuoda monialaista osaamista ja ihmisiä yhteen työskentelemään yhdessä. Yhteistyö teknologian kehittäjien kanssa on myös tärkeää, jotta esimerkiksi oppimisalustat tukevat positiivista oppimiskokemusta.

### 5.3 Palvelumuotoilun tulevaisuus

Koronapandemia sekä sen jälkeinen aika tarkoittaa suurta mahdollisuutta palvelumuotoilulle. Palveluiden toipuminen on elintärkeää koko taloudelle. Palvelumuotoilua tarvitaan enemmän kuin koskaan palvelutarjoomien kehittämiseksi ja uusien arvonluontimahdollisuuksien löytämiseksi. (Rego 2020, 60.) Palvelumuotoilu tulee kasvattamaan tärkeyttään organisaatioiden strategisella tasolla. Sen kokonaisvaltaisen lähestymistavan avulla voi ratkaista myös kompleksisia ongelmia. Palvelumuotoilua tullaan hyödyntämään yksityisen sektorin lisäksi yhä enemmän myös julkisella sektorilla. (Fabrica 360 2020; Mager 2020, 17.)

Digitalisaatio ja työn muutos ovat megatrendejä, jotka aiheuttavat muutoksia kaikkiin organisaatioihin. Palvelumuotoilijoilla on mahdollisuus johtaa ja opastaa asiakasta läpi tämän muutoksen. (Chen ja Llano 2020a, 47.) Teknologian käyttö tulee lisääntymään enenevässä määrin. Palveluiden lisäksi myös palvelumuotoilun menetelmät ja toteuttaminen tulevat hyödyntämään yhä vahvemmin teknologiaa ja digitaalisuutta. (Mager 2020, 17.) Palvelumuotoilussa ymmärrystä käyttäjästä kerätään laaja-alaisesti ja monin eri menetelmin. Tulevaisuudessa toimiminen monitieteissä tiimeissä tulee yhä tärkeämmäksi ja esimerkiksi yhteistyö datan ja data-analytiikan asiantuntijoiden kanssa mahdollistaa big datan, tekoälyn ja koneoppimisen laajemman hyödyntämisen palvelujen kehittämisessä. Teknologian tulee tukea ihmislähtöistä inhimillistä ajattelutapaa, ei korvata sitä. (Chen ja Llano 2020b, 47; Mager 2020, 17; Antinranta 2021.)

Eettisillä asioilla on jatkossa suuri rooli. Esimerkiksi big datan ja tekoälyn hyödyntämiseen liittyy eettisiä kysymyksiä, jotka tulee ottaa huomioon prosessissa. Myös vastuullisuusasiat nousevat yhä tärkeämmiksi ja niiden tulee ohjata palvelujen kehittämistä tulevaisuudessa. Vastuullisuuden tulisi kuulua joka projektiin alusta alkaen. (Mager 2020, 17.) Palvelumuotoiluun liitetään käyttäjä- ja ihmislähtöisyys, mutta jatkossa on huomioitava yhä enemmän luonnon ja ympäristön kantokyky ja katsottava asioita laajemmasta näkökulmasta. Ajattelun tulee muuttua kohti kestävämpää maapallo- ja elämäkeskeistä suunnittelua (planet- and life-centric). Tulisi löytää tasapaino ihmisen toiminnan ja luonnon

ekosysteemien välille. Palvelujen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että tavoitteena on systeemisiä ratkaisuja, joilla pyritään tuuppaamaan ja ohjaamaan kuluttajien käyttäytymistä ympäristön kannalta kestävämpään suuntaan. (Chen & Llano 2020b, 104.)

Design for all tarkoittavaa suunnitteluun liittyviä strategioita ja tapoja edistää tuotteiden, palvelujen ja ympäristöjen käytettävyyttä, esteettömyyttä ja saavutettavuutta kaikille käyttäjille. Aiheesta käytetään myös käsitteitä inclusive design eli inklusiivinen suunnittelu tai universal design. Suomessa asuu yli 1,2 miljoonaa 65-vuotiasta henkilöä, joilla toimintakyky on laskenut tai laskee vähitellen, esimerkiksi aistien ja motoriikan osalta. Väestökehityksen trendi on samantyyppistä myös muissa länsimaissa. Kuulovammaisia henkilöitä Suomessa on 800 000 ja näkövammaisia 80 000. Lisäksi on monia muita tekijöitä, kuten kielitaito, joilla on vaikutusta käyttäjän saavutettavaan kokemukseen palvelusta. (ESOK 2013; Inklusiiv 2020.) Monimuotoisuuden ja erilaisten käyttäjien ominaisuuksien huomiointi nousee myös palvelujen kehittämisessä yhä tärkeämmäksi.

Yritysten johdon tulee ymmärtää palvelumuotoilun arvo ja sen tuomat hyödyt. Usein perinteiset KPI- mittarit eivät osoita innovatiivisten muutosten vaikutusta yrityksessä. On siis tärkeää luoda mittareita, jotka ilmaisevat paremmin palvelumuotoilun tuomaa arvoa ja tekevät menestyksestä näkyvää. Menestyminen ja hyödyt tulee osoittaa ja näyttää johdolle konkreettisia tuloksia, nopeasti ja tehokkaasti. (Sistig 2020, 27-29.) Myös palvelumuotoilijoiden tulee koko ajan kouluttautua vastaamaan muutokseen. Tulee ajatella ja toimia yrittäjämäisesti, käyttää yritysmaailmaan sopivia metodeja ja prosesseja ja ymmärtää asiakkaan ja käyttäjän tarpeita sekä puhua sama kieltä. Se tarkoittaa myös sitä, että valmentaan organisaatioiden edustajia ajattelemaan ja käyttämään palvelumuotoilua luontevasti organisaation arjessa. (Mager 2020, 17.)

Palvelumuotoilijoille muodostuu erilaisia rooleja vahvuuksien ja painotusten mukaan. Esimerkiksi Livework-muotoilutoimisto on nimennyt seuraavia rooleja: relationship designer, translator, behavioral designer ja visualizer. Relationship designer suunnittelee palveluissa käytettävän teknologian luonnetta, vuorovaikutteisuuksia ja yhteyttä käyttäjään. Translator toimii yhdistävänä tekijänä datan, organisaation ja käyttäjän tarpeiden välillä. Behavioral designer tutkii ihmisten käyttäytymistä ja suunnittelee palveluja ja kokemuksia käyttäjäymmärrykseen pohjautuen. Visualizer yksinkertaistaa ja tekee näkyväksi ideoita, kokemuksia, konsepteja, prosesseja. Tämän avulla helpotetaan eri sidosryhmien ymmärrystä. (Fabrica 360, 2020.)

Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan monista sitä laajemmista tai rinnakkaisista muotoiluajattelun käsitteistä kuten muutosmuotoilu, käyttäytymisen muotoilu, vastuullisuuden muotoilu tai business design. Terminologia voi hämmäntää. Palvelumuotoilijan roolit ja

nimitykset tulevat varmasti muuttumaan ja elämään yhtä lailla kuin palvelumuotoiluun ja muotoiluun liittyvät termit. Tulevaisuudessa tarvitaan joka tapauksessa empaattisuutta ja luovaa ajattelua. Yhtenä vaihtoehtona on voi olla myös se, että tulevaisuudessa ei puhuta enää palvelumuotoilusta vaan kyseinen ajattelu- ja toimintatapa ohjaa sisäänrakennetusti prosesseja ja tekemistä (Service Innovation and Design 2017).

Kuvioon 7 kokosin tutkimiani palvelumuotoilun tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tulevaisuuden suuntia. Visuaalinen esittämistapa auttoi minua kiteyttämään tärkeimmät palvelumuotoilun tulevaisuuteen liittyvät aiheet, jotka on hyvä tiedostaa myös täydennyskoulutuksen kehittämisen taustalla. Hyödynsin trendikarttaa myöhemmin myös ennakkomateriaalina kollegoilleni järjestämässäni ideointityöpajassa.



Kuvio 7: Palvelumuotoilun tulevaisuudensuuntia

## 6 Tutkimusmenetelmät

### 6.1 Benchmarking

Benchmarking-menetelmän avulla tutkitaan hyväksi havaittuja tapoja toimia ja menestystä. Vertailua voidaan tehdä toisten toimialojen organisaatioihin, kilpailijoihin tai oman yrityksen sisällä. Tietoa hankitaan esimerkiksi internetistä tai tekemällä tutustumiskäyntejä kohteisiin. Tuloksia tutkitaan analyttisesti ja oman organisaation näkökulmaan soveltaen. Vertaamalla omaa toimintaa muihin, voidaan selkeyttää tietoa oman toiminnan tasosta ja kilpailutilanteesta sekä tuoda hyväksi havaittuja toimintatapoja käyttöön. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 186.) Opinnäytetyössäni selvitin benchmarking-menetelmää hyödyntäen, ketkä tarjoavat palvelumuotoilukoulutusta yrityksille sekä millaista tarjooma on toteutuksen, sisällön, keston ja hinnoittelun näkökulmasta. Tutustuin tarjolla oleviin palvelumuotoilukoulutuksiin aikavälillä joulukuu 2020-maaliskuu 2021. Tiedonkeruu tapahtui palveluntarjoajien verkkosivuihin ja kanaviin tutustumalla ja keräämällä havainnot järjestelmällisesti taulukkoon. Etätyöaika ja -yhteydet ovat mahdollistaneet sen, että myös kansainvälisten toimijoiden koulutuksiin on mahdollista osallistua. Tutustuin kotimaisen lisäksi myös kansainväliseen tarjoomaan. Osallistuin myös havainnointitarkoituksessa MOOC-alustalla saatavissa olevaan Design Thinking -koulutukseen.

#### 6.1.1 Kansallinen palvelumuotoilukoulutus

Etsin koulutuksia Google-haulla muun muassa hakusanoilla: palvelumuotoilu koulutus, palvelumuotoilu täydennyskoulutus, palvelumuotoilukoulutus yritykset. Kävin läpi suomalaisten ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen palvelumuotoilukoulutustarjonnan. Lisäksi tutustuin palvelumuotoilutoimistojen ja koulutusta tarjoavien yrittäjien ja konsulttien tarjontaan. Etsin erityisesti yrityksille myytäviä täydennyskoulutuksia. Keräsin tietoa koulutusten sisällöstä, toteutustavasta, kestosta ja hinnasta. Kiinnitin huomioita myös siihen, miten koulutuksia ja markkinoitiin ja kuinka löydettävissä ne olivat esimerkiksi korkeakoulujen nettisivujen kautta. Benchmarkingin tiedot perustuvat joulukuu 2020-maaliskuu 2021 kerättyyn tietoon.

Suomessa on 24 ammattikorkeakoulua (Arene 2021). Tutustuin niiden yrityksille tarjottavaan täydennyskoulutukseen. Eniten palvelumuotoilun koulutustarjontaa on Laureassa, Haaga-Heliassa ja Turun ammattikorkeakoulussa. Esimerkiksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulu tarjoaa 5-6 palvelumuotoilun koulutusta perusteista laajempaan palvelumuotoilukoulutukseen. Heillä on LAB8-palvelukokemusten laboratorio. Yksittäisiä palvelumuotoilun kursseja tai tilauskoulutuksia on tarjolla JAMKissa (Jyväskylä), Centriassa (Kokkola) ja SeAMKissa (Seinäjoki). Avoimissa YAMK-opinnoissa 5 opintopisteen laajuisen

koulutuksen voi suorittaa Laureassa ja Savoniassa. Tampereen AMK:ssa on tarjolla 5 opintopisteen ”Palvelumuotoilu ja liiketoiminnan kehittäminen” -koulutus. Laureassa voi lisäksi suorittaa 5 opintopisteen laajuisen Certified Service Designer -koulutuksen. Nettisivujen mukaan Savonia- ja Karelia- ammattikorkeakouluista on saatavissa tilauksesta räätälöityä palvelumuotoilun koulutusta. Koulutukset ovat pääasiassa suomenkielisiä, Haaga-Heliassa ja Laureassa osa koulutuksista on myös englanniksi.

Koulutus.fi -sivut kokoavat yhteen osaamisen kehittämisen palveluja ja ajankohtaista koulutus- ja kurssitarjontaa. Sivuilta löytyy eri järjestävien tahojen työelämän koulutuksia, kuten täydennyskoulutuksia ja lyhytkursseja. Kyseessä on Suomen suurin työelämän koulutussivusto, jonka tavoitteena on tuoda yhteen koulutusta etsivät ja tarjoavat tahot. (Koulutus.fi 2020). Palvelumuotoilu-hakusanalla sivustolta löytyi 25 koulutusta (1.3.2021). Kurssit ja seminaarit kokoavia sivuja ovat myös Kurssit Nyt, WebAkademia, Eventium ja Ratekoulutus. Moni koulutuksista on alun perin suunniteltu paikan päällä pidettäviksi, mutta korona-tilanne on muuttanut koulutukset webinaareiksi ja etätoteutuksiksi. Verkkokurssien käyttöoikeudet ovat yleensä 3-4 kuukauden kestoisia. Joissain koulutuksissa hintaan sisältyy viikottainen puhelu mentorin kanssa (1h) tai aloitus- ja päätöskeskustelu ohjaajan kanssa.

Suomessa on 13 yliopistoa (OKM 2021). Aalto-yliopisto tarjoaa Aalto PRO koulutusohjelmissaan yrityksille ja asiantuntijoille palvelumuotoilun peruskoulutusta sekä palvelumuotoilun syventävää koulutusta ja design thinking- koulutusta. Tampereen yliopisto tarjoaa ylemmälle johdolle ja esimiehille suunnattua 10 opintopisteen laajuista palvelumuotoilukoulutusta. Nettisivujen mukaan Itä-Suomen yliopisto tarjoaa yrityksille palvelumuotoilua tilauskoulutuksena. Myös Helsingin ja Vaasan yliopistoissa palvelumuotoilu on mainittu aiheena yrityksille tarjottavissa tilauskoulutuksissa. Yrityksille tarjottavien koulutusten lisäksi tutustuun tarjolla oleviin tutkintokoulutuksiin ja laajempiin moduuleihin, koska ne myös osaltaan profiloivat toteuttavia korkeakouluja palvelumuotoilun kouluttajiksi. Lapin yliopisto vastaa 25 opintopisteen laajuisista palvelumuotoilun perusopinnoissa, joissa koulutuksen järjestäjinä toimivat muun muassa kesäyliopistot ja avoimet yliopistot kautta maan. Opinpolku.fi-sivujen (2021) haun mukaan kyseistä koulutusta järjestetään lähes 20 kaupungissa. Päijät-Hämeen ja Etelä-Karjalan seudulla koulutuksen järjestävät Päijät-Hämeen, Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson kesäyliopistot. Kesäyliopistot järjestävät lisäksi lyhyempiä päivän tai muutaman päivän palvelumuotoilun koulutuksia eri näkökulmilla.

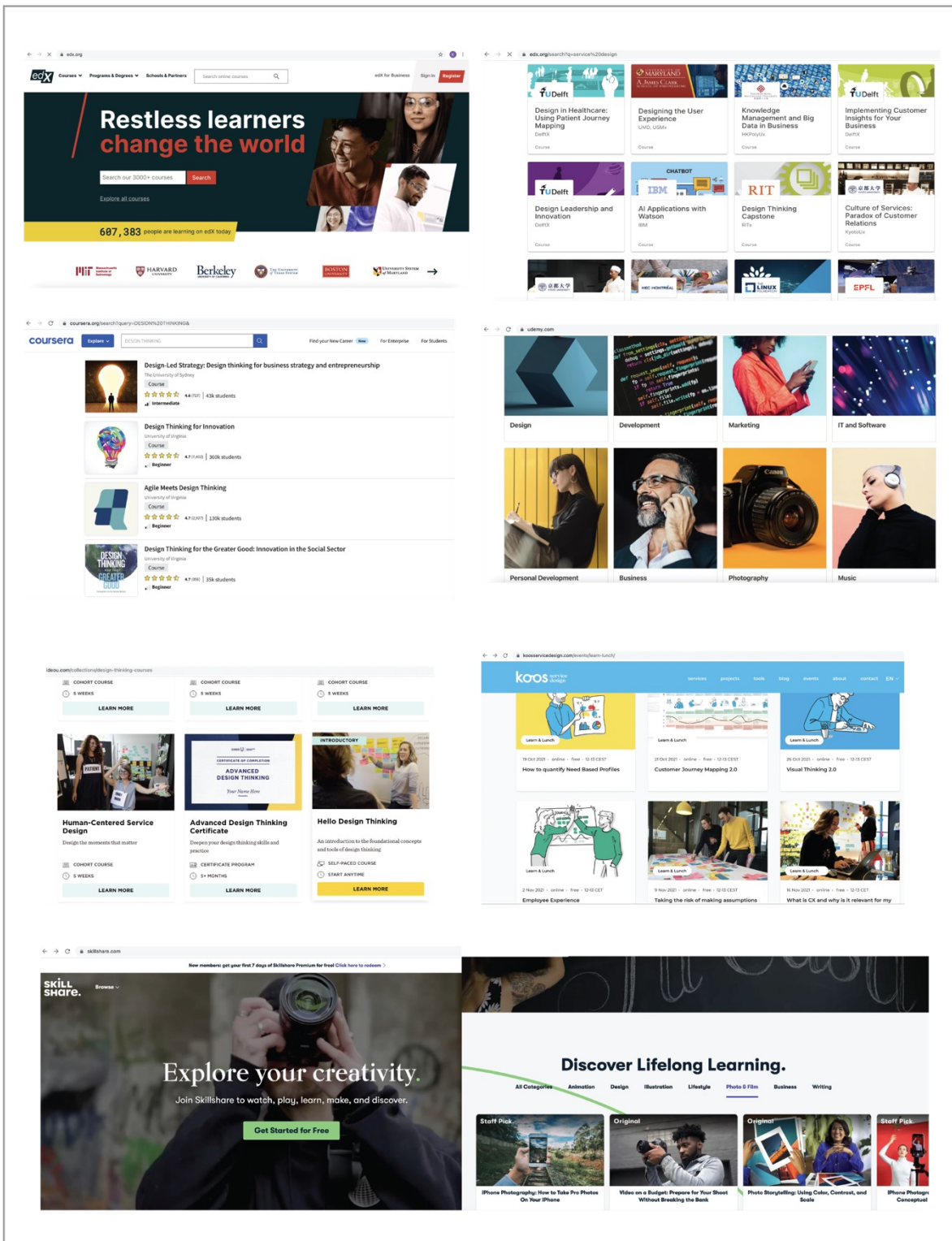
Tutkintoon johtavia koulutuksia järjestetään muutamissa oppilaitoksissa. Lapin yliopistolla on 2-vuotinen palvelumuotoilun maisteriohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon palvelumuotoilusta voi suorittaa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa XAMKissa

(muotoilija) ja Laureassa (restonomi). Myös LABissä ja Metropoliasa voi suorittaa muotoilijan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, johon sisältyy palvelumuotoilun opintoja. Turun ammattikorkeakoulu järjestää yhdessä Novian kanssa Master of Business Administration- koulutuksen (Leadership and Service Design). LABissä on kokemus- ja palvelumuotoilun opinnot ja XAMKissa palvelumuotoilun opinnot, joista voi valmistua muotoilijaksi (AMK).

Yhteenvedon voidaan todeta, että tarjontaa on varsin runsaasti ja palvelumuotoilun terminologia on varsin moninainen. Useimmat koulutukset löytyvät liiketalouden, myynnin ja markkinoinnin tai johtamisen kategorioiden alta. Palvelumuotoilun perusteet ja johdantoaiheiden lisäksi sisältöinä on muun muassa digitaalisten palvelujen muotoilu, palvelujen valintamuotoilu, palvelumuotoilutyöpajojen suunnittelu ja toteutus, yhteiskehittäminen, pelillisten menetelmien hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä ja fasilitointi. Lisäksi aiheina on sisältöjä, jotka liittyvät fyysisten ja digitaalisten palvelujen integroitumiseen sekä datan hyödyntämiseen palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Koulutukset vaihtelevat muutaman tunnin johdannosta useiden päivien tai useiden kuukausien koulutuksiin, joista kertyy opintopisteitä tai tutkinnon osia. Myös hinnoissa on suurta hajontaa sisällön ja järjestävän tahon mukaan. Muutaman tunnin koulutukset ovat pääasiassa alle 200 euroa per osallistuja. Koulutuspäivän hinnat vaihtelevat alkaen noin 200 eurosta 700 euroon per osallistuja. Hinnat on ilmoitettu ilman alv-veroa. Verkkokurssien hinnat alkavat noin 100 eurosta 300 euroon. Tarjolla on myös aivan ilmaisia koulutuksia, esimerkiksi helmikuussa 2021 julkaistu Lapin yliopiston 2 opintopisteen itsenäinen verkkokurssi ”Johdatus palvelumuotoiluun” tai julkishallinnolle suunnattu E-Oppivan lyhyt verkkokurssi.

### 6.1.2 Kansainvälinen palvelumuotoilukoulutus

Kansainvälisesti on runsaasti toimistoja, järjestöjä ja yrityksiä, jotka tarjoavat palvelumuotoilun koulutusta yrityksille ja yksityisille. Kävin tutustumassa niiden organisaatioiden sivuihin, joita jo entuudestaan alalta tiesin, kuulin kollegoilta sekä mitä Google-hakujen kautta löytyi. Rajasin koulutuksen tarjoajat pääasiassa sen perusteella, että heistä löytyi referenssejä laadukkaiden asiantuntijapalveluiden tarjoajina. Otsikoissa ei välttämättä tuoda palvelumuotoilua esille, mutta kuvausteksteissä mainitaan asiakaslähtöisyydestä ja -ymmärryksestä, muotoiluajattelusta tai palvelumuotoilusta. Osa kursseista on jo palvelumuotoilua tunteville tai hyödyntäville, joten ne eivät välttämättä olisi vaihtoehto palvelumuotoilua tuntemattomalle henkilölle tai pk-yrityksen edustajalle. Halusin kuitenkin alan kilpailutilanteen selvittämisen vuoksi tutustua aiheeseen hieman laajemmin (kuva 1).



Kuva 1: Esimerkkejä kansainvälisen koulutustarjonnan benchmarkingista

### **This is Service Design Doing**

More than Metrics tarjoaa This Is Service Design Doing -kurseja ammattilaisille, jotka haluavat parantaa asiakas- ja työntekijäkokemusta, ja tuoda palvelumuotoilua organisaatioon. Kurssit perustuvat samannimisen kirjan materiaaleihin, vetäjinä kirjan kirjoittajia, muun muassa Marc Stickdorn. Kurssien pituudet vaihtelevat 5 päivänä pidettävistä puolen päivän kurseista, 3 päivän tai 5 päivän kokonaisuuksiin. Sekä pidempi executive-kurssi ja lyhyempi essential-kurssi sisältävät samat menetelmät ja prosessit, joiden avulla palvelumuotoiluprojektin saa aloitettua organisaatiossa. Pidemmällä kurssilla mennään syvemmälle aiheissa ja keskitytään myös fasilitointiin. Hinnat vaihtelevat 1290-(2190e)-3250e välillä. Lisäksi on mahdollisuus ostaa tallenne kurssista noin puoleen hintaan kurssihinnasta. Käytännönläheinen koulutus sisältää harjoituksia. Lisähinnasta on mahdollisuus henkilökohtaiseen ohjaukseen (3x 50 min 690e). Koulutukset järjestetään englanniksi, ranskaksi, saksaksi, kiinaksi. Ennen koronaa koulutukset oli järjestetty paikan päällä ympäri maailmaa. Kurssin sisältö vaikuttaa laadukkaalta ja vetäjät vakuuttavat ammattitaidolleen. Kurssit on suunnattu jo jonkin verran palvelumuotoilua entuudestaan ymmärtäville tai osaamistaan syventäville ammattilaisille. (This is Service Design Doing 2021.)

### **IDEO**

Brittiläinen muotoilu- ja innovaatiotoimisto IDEO tarjoaa laajasti muotoiluajattelua hyödyntäviä kurseja. Koulutusvaihtoehtoina ovat 5 viikon online-kurssi, jossa koulutusta on 4 tuntia per viikkoa tai 3-6 kuukauden pituiset ohjelmat, johon valitaan kurssit 5 viikon pituisista online-kurseista ja osallistumisesta saa sertifikaatin. Lisäksi on itseopiskeltavia nettikurseja. Design Thinking -otsikon alta löytyy 11 kurssia, esimerkiksi Human-Centered Service Design, jonka teemoina ovat muun muassa palvelupolut, prototyyppi ja ideoiden visualisointi. Nettisivuilla on lyhyet esittelyvideot joka kurssista, joissa IDEO:n asiantuntijat kertovat sisällöstä ja näytetään välähdyksiä kurssin käytännön tekemisestä. 5 viikon kurssin hinta on 499,95e ja siihen sisältyy videoita, tehtäviä ja keskusteluja. Osa videoista on nähtävissä nettisivuilla. Muotoiluajattelun lisäksi tarjoomassa on innovaatio- ja johtajuusaiheisia kurseja. IDEO:n sivut ovat selkeät ja visuaaliset. Sivulla on myös lyhyitä blogeja ja podcastejä, jotka esittelevät muotoiluajattelun periaatteita ja hyödyntämistä. Kurssikuvauksissa tuodaan tiivistetysti esille sen tuomat hyödyt liiketoimintaan ja työskentelyyn. (IDEO 2021.)

### **Service Design Network**

Service Design Network on kansainvälinen palvelumuotoilujärjestö, joka jakaa alan tietoa, järjestää tapahtumia ja koulutuksia. Järjestön puheenjohtajana toimii palvelumuotoilun pioneeri Birgit Mager. SDN Academy järjestää palvelumuotoilun kurseja, jotka ovat

heidän jäsenilleen hieman edullisempia. Teemoina esimerkiksi strateginen muotoilu organisaatioissa, palvelumuotoilun johtaminen, palvelumuotoilijat muutosagentteina ja palvelumuotoilun periaatteet. Koulutusten pituudet vaihtelevat parista tunnista parin päivän kokonaisuuksiin ja ovat hinnaltaan 30-500 euroa. Kurssit on suunnattu pääasiassa jo aihetta entuudestaan jonkin verran tunteville ja alan ammattilaisille. (Service Design Network 2021.)

### **Service Design Academy**

Service Design Academy on osa Dundee ja Angus Collegea Skotlannissa. Tutustumistani toimijoista he ovat toimintaympäristöltään vastaavin LAB-ammattikorkeakoulun kanssa. He tarjoavat yrityksille 2-5 päivän palvelumuotoilukoulutuksia. Heillä valmennuksia vetävät SDN (Service Design Network) -akkreditoidut kouluttajat. Teemoina kahden päivän koulutuksissa ovat muun muassa: Service design mindset, Tools for problem solving and innovation, Learning to listen your customers, The Co-Design Playground. Lisäksi tarjolla on kolmen päivän Service design intensive - ja viiden päivän Service design for innovation and impact -kurssit. Kurssit perustuvat tekemällä oppimiseen ja prosessin taustalla on Design Councilin tuplatimantti-malli. Osallistujat eivät tarvitse aiempaa osaamista palvelumuotoilusta tai muotoiluajattelusta. Kursseista ei löydy hintatietoja nettisivuilta, vaan yhteydenottoa pyydetään lähettämällä täytetty lomake. Kurssikuvaukset on sanoitettu lyhyesti. Yrityksille suunnatut kurssit vaikuttavat tehokkailta ja käytännöllisiltä. Kaikista kouluttajista on kasvokuva ja lyhyt esittely yhteystietoineen, Twitter, LinkedIn ja sähköposti, nettisivuilla. (Service Design Academy 2021.)

Maksullisia ja ilmaisia kursseja tai materiaaleja tarjoavat myös esimerkiksi Koos Service Design, Livework Academy ja Interaction Design Foundation, joista jälkimmäinen keskittyy UX Designiin. 180 euron jäsenmaksulla on pääsy kaikille kursseille ja materiaaleihin. Palvelumuotoilusta on myös ilmaisia podcasteja, kuten yhdysvaltalainen Dollars to Donuts, hollantilainen Service Design Show sekä suomalaiset Palvelumuotoilun kasvutariinoita, jossa palvelumuotoilun ammattilaiset kehitysmatkastaan ja things+, jossa teemoina ovat design, strategia ja muutos ja ihmiskeskeisen näkökulman bisnekseen, teknologiaan, kulttuuriin ja yhteiskuntaan.

Kansainvälisen palvelumuotoilukoulutuksen benchmarkingista mieleen jäivät selkeä viestintä, videoiden hyödyntäminen, eri laajuiset kurssit sekä se, että enemmän tarjontaa löytyi muotoiluajattelusta (design thinking) kuin palvelumuotoilusta. Paljon löytyy myös ilmaisia lyhyempiä kursseja tai podcastejä. Kurssikuvaukset olivat informatiivisia ja toivat hyvin esille hyödyt osallistujien näkökulmasta. Kouluttajista oli kuvat, referenssit ja yhteystiedot nähtävillä. Tämä tekee koulutuksen tarjoajasta lähestyttävämmän.

## MOOC

Koska etätyöskentelyn osuus on lisääntynyt ja ajasta tai paikasta riippumattoman opiskelun rooli on kasvanut, tutustuin verkkosivujen kautta useisiin kansainvälisiin MOOC (Massive Open Online Course) -koulutussivustoihin. Kyseessä ovat koulutuksen verkkoalustat, joilla muun muassa eri yliopistot ja yritykset tarjoavat kursseja ja koulutusta. Avoimet verkkokurssit ovat yksi vaihtoehto kouluttaa työntekijöitä tulevaisuuden työelämän tarpeisiin. MOOCien tarjonta kasvaa koko ajan. Suurimpia alan toimijoita ovat yhdysvaltalaiset Coursera, edX, Udacity ja brittiläinen Future Learn. Myös LinkedInillä on oma LinkedIn Learning- sivusto, joka tarjoaa videokursseja, joilla alan asiantuntijat opettavat ohjelmisto-, luovuus- ja liiketoimintaosaamista. Skillshare on puolestaan online-oppimisyhteisö, jossa on tuhansia luovien alojen kursseja, kuten kuvitusta, valokuvausta, videotuotantoa, pelisuunnittelua, web- ja mobiilikehitystä. Kouluttajina ovat alan ammattilaiset ja osaajat. (Class Central 2020.) MOOCien koulutukset muodostuvat esimerkiksi lyhyistä luentovideoista, aiheeseen liittyvistä tehtävistä, artikkeleista ja oheismateriaalista. Tarjonnasta löytyy paljon myös ilmaisia kursseja, joista voi suorittettuaan lunastaa maksullisen sertifikaatin. Pienemmille yrityksille ja tiimeille esimerkiksi Coursera tarjoaa vuoden käyttöoikeutta ja pääsyä yli 4600 kurssille 399 dollarin vuosimaksulla. Isommille yrityksille he tarjoavat koulutuspalveluja räätälöidysti. Teknologia mahdollistaa oppijälähtöisen kokemuksen muodostumisen. Oppimisalusta tunnistaa, että yksilöt oppivat eri tavoin ja tarjoaa yksilöityä pedagogiikkaa opiskelijan tarpeisiin aktiivisesti osallistavassa ympäristössä. Analytiikan avulla on mahdollisuus kehittää pedagogiikkaa ja opetusta, mikä voi muodostua esimerkiksi tarjoavien yliopistojen kilpailueduksi tulevaisuudessa. Kurssit mahdollistavat opiskelun ilman tutkintoa ajasta ja paikasta riippumatta. Kurssien ilmaisuus tai edullisuus ja laaja tarjonta houkuttelevat. (Coursera 2021; Wikipedia 2021.)

Tutustuin tarkemmin Courseran tarjontaan. Kyseessä on oppimisalusta, joka tarjoaa yli 5000 kurssia yhteistyösopimuksen tehneiltä yli 200 yliopistolta. Tarjoomassa on myös yritysten tarjoamia kursseja. Vuonna 2020 Courseralla oli 76 miljoonaa käyttäjää, johon tuli koronapandemian myötä kasvua 66 prosenttia edelliseen vuoteen. Kursseja on 48 eri kielellä. Pääkielenä englanti, seuraavaksi eniten kursseja on espanjaksi, ranskaksi, venäjäksi ja saksaksi. Vuoden 2020 suosituimpia kursseja, joille yrityksistä ollaan osallistuttu, ovat AI for Everyone, Neural Networks and Deep Learning, Marketing in Digital World, Design Thinking for Innovation ja Learning How to Learn. (Coursera 2021.) Hakusanalla "service design" löytyi 840 kurssia, mutta tarkemmalla tutustumisella kurssien nimissä ei "service design" esiinny ja sisällöt ovat pääasiassa muuta.

Lähimpänä hakuaihetta ovat Design Thinking -kurssit, joista osallistuin University of Virginian 6 tunnin kurssille ”Design Thinking for Innovation”. Kurssi oli ilmainen. Luennoitsijana oli Jeanne Liedtka, joka toimii professorina Virginian yliopiston Darden School of Businessissä. Hän on kirjoittanut myös useita kirjoja ja artikkeleita muotoiluajattelun hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Kurssi oli saanut yleisarvosanan 4,7 yli 2000 osallistujan arvon mukaan. Kurssille osallistumiseen houkuttelivat kiinnostavan aihealueen lisäksi luennoitsijan näytöt ja kokemus. Kurssi koostui lyhyistä videoista, jossa kerrottiin teoriaa ja käytännön esimerkkejä. Uuden aihealueen alkaessa oli lyhyt kertaus alussa edellisestä sisällöstä. Tämä auttoi pääsemään kiinni aiheeseen, jos katselukertojen välissä oli kulunut aikaa. Luennoitsijalla oli selkeä ja rauhallinen puhetyyli, kurssin sivulta pystyi seuraamaan omaa etenemistä ja asettamaan tavoitteita ja muistutuksia suoritusajan suhteen. Kaikki luentomateriaalit olivat saatavilla ja jopa luennoitsijan puheosuuden sai kirjallisena. Kurssiin kuului lyhyitä tehtäviä, joita vertaisarvioitiin muiden osallistujien kanssa. Osallistujien kesken olisi ollut mahdollista keskustella ja verkostoitua kurssisivujen alustalla. Kurssi toimi hyvin aihealueeseen johdattavana ja videoita oli helppo kuunnella. Haasteena MOOC-kursseissa on, että kurssin loppuun asti viemiseen ei välttämättä olla kovin sitoutuneita. Vaikka kurssi ei ollut tämän pidempi, en suorittanut tehtäviä. Varsinainen oppiminen voikin jäädä saavuttamatta, jos tehtävät jäävät tekemättä ja vuorovaikutusta luentojen aikana ei pääse syntymään. Kursseja onkin kritisoitu siitä, että niissä korostuu valmiin tiedon siirto ja että vuorovaikutus ja palautteen anto luentojen aikana puuttuu.

MOOC-alustojen lisäksi on toki tarjolla myös suuri määrä muita yksityisten toimijoiden tarjoamia verkkokursseja. Avoimet ilmaiset verkkokurssit eivät suoraan kilpaile maksullisten täydennyskoulutusten kanssa, mutta niiden tarjonta tulee vaikuttamaan tulevaisuuden koulutusten toteutuksiin ja tapoihin opiskella, siksi tutustuin tarjontaan varsin laajasti. Yritysten näkökulmasta arvoa tuo, että koulutuksen opit ovat heti vietävissä käytäntöön ja koulutuksessa opitaan omaan yritykseen liittyvän tekemisen kautta. Tärkeää on myös mentorointi ja palautteen saaminen, sekä vuorovaikutus ryhmän kanssa. Yksisuuntaisessa verkkokursseissa tämä ei toteudu. Toisaalta yritykset kaipaavat joustavia toteutusvaihtoehtoja, joten osina täydennyskoulutusta voisi olla itseopiskeltavia verkkokurssiosuuksia. Tällöin on tärkeää laadukas sisältö ja kiinnostavat videot. Osa videosisällöistä voi olla myös ikään kuin teasereinä ja markkinointimateriaalina nähtävissä myös muille kuin osallistujille. Useista kursseista saa maksullisen tai maksuttoman sertifikaatin, jota osallistuja voi hyödyntää referenssinä. Tämä olisi hyvä lisäarvoa tuova tekijä myös täydennyskoulutuksissa.

Tarjonta on runsasta ja monet tahot tarjoavat palvelumuotoilun koulutusta. Yritysten näkökulmasta voi olla haastava hahmottaa, mitä eroja koulutuksilla on. Hyödyt yrityksen näkökulmasta tulee tuoda selkeästi esille. Muiden suosittelut ja koulutuksen tarjoajan referenssit vaikuttavat valintaan. Sekä kansallisesta että kansainvälisestä benchmarkingista sai kuvan palvelumuotoilukoulutuksen monimuotoisuudesta ja sovellettavia ajatuksia ja ideoita.

## 6.2 Haastattelut

Valitsin laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska se on joustava ja luonnollinen tapa auttaa ymmärtämään ihmisten toimintaa ja arvoja. Haastattelun tekijän tavoitteena on informaation kerääminen ja haastateltavan kokemusten, ajatusten ja tunteiden kuvaaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11, 41-42.) Käyttämäni haastattelun laji on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakoon ja esitetään haastatelluille pääasiassa samassa muodossa, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa ja järjestystä. Vastaamisen tapa on vapaa. Rikkaan ymmärryksen saavuttamiseksi on kuitenkin tärkeää, että haastattelija ei seuraa vain kysymyslistaa, vaan soveltaen tilanteen mukaan johdattaa keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Hyvärinen, Suoninen & Vuori.)

Tavoitteenani oli saada haastateltaviksi eri toimialojen yritysten ja yrittäjäjärjestöjen edustajia sekä Päijät-Hämeestä että Etelä-Karjalasta. LAB-ammattikorkeakoulu toimii molempien maakuntien alueella, joten siksi rajasin kontaktoitavat yritykset ja toimijat näille alueille. Lahden seudun kehitysyhtiö LADEC järjesti 17.2.2021 3 tunnin webinaarin, jonka aiheena oli ”Palvelumuotoilu bisneksen buustaajana”. Tapahtuma kuului Kehityskeskiviikko-että tapahtumasarjaan. Aiheina käsiteltiin muun muassa, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa ja miten se hyödyttää yrityksen liiketoimintaa. Puhujina oli palvelumuotoilun asiantuntijoita ja yritys, jonka edustajat kertoivat, miten olivat käytännössä palvelumuotoilua hyödyntäneet. Aihe kiinnosti ja webaariin oli ilmoittautunut noin 60 osallistujaa. Seuraavan päivänä osallistujien oli mahdollista jatkaa keskustelua tunnin etätilaisuudessa. Tilaisuudessa nousi keskustelua, missä palvelumuotoilua voi opiskella ja tapahtumaan osallistuneiden kollegoidemme kanssa saimme lyhyesti kertoa LABin tarjoamista tutkintokoulutusmahdollisuuksista. Kerroin myös selvittäväni parhaillaan yritysten tarpeita palvelumuotoilun täydennyskoulutusten suhteen ja etsiväni yrittäjiä haastateltavaksi. Totesimme tilaisuuden järjestäjien ja puhujien kanssa palautekeskusteluissa, että aihe ei ole alueen yrityksille vielä kovinkaan tuttu, joten tietoisuuden kasvattaminen aiheesta ja perusasioihin opastaminen on ajankohtaista ja tärkeää.

Myös Lappeenrannan seudulla Etelä-Karjalan yrittäjät järjestivät 23.3.2021 1,5 tunnin palvelumuotoilun etäkoulutuksen. Koulutuksen pääpaino oli strategisessa ajattelussa; mahdollisuuksien tunnistamisessa ja uusien ideoiden ja konseptien käytäntöön viemisessä. Aihe kiinnosti ja paikalla oli noin 50 osallistujaa. Aiemmin oli järjestetty koulutus palvelumuotoilun perusteista. Osallistuin tapahtumiin mielenkiinnosta nähdäkseni, millaisia yrityksiä mukaan osallistuu, miten aihe yrittäjiä kiinnostaa sekä minkälaista keskustelua syntyy ja kartoittaakseni mahdollisia haastateltavia opinnäytetyötäni varten.

Kontaktoin LADECin ja Etelä-Karjalan yrittäjien palvelumuotoilu-tilaisuuksiin osallistuneita yrittäjiä sähköpostitse ja puhelimitse. Osallistujina tilaisuuksissa oli yrittäjien ja yritysten edustajien lisäksi myös opiskelijoita, asiantuntijoita ja sidosryhmien edustajia. Valitsin kontaktoitavat yrityksen edustajat sen mukaan, kenen yhteistietoja löysin sekä niin, että saisin haastateltavaksi edustajia eri alojen eri kokoisista yrityksistä. Kontaktoin myös yrityksiä, jotka olivat aiemmin osallistuneet LABin toimintaan tai vetämiin hankkeisiin. Huomasin, että kontaktointi sähköpostitse, aiheena palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittäminen, ei innostanut entuudestaan tuntemattomia yrityksiä vastaamaan. Lähestyin jatkossa yrityksiä puhelimitse kertomalla, että kartoitan yritysten kehittämisen- ja koulutustarpeita sekä yhteistyömahdollisuuksia LABin kanssa. Aiheesta keskusteltuamme tarkensin aihetta palvelumuotoilun koulutukseen ja sen hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa. Parhaiten haastatteluihin sai osallistumaan yrittäjiä tai yrityksen edustajia, joilla entuudestaan oli ollut jotain yhteistyötä LABin kanssa tai joita tunsin entuudestaan aiemmista projekteista.

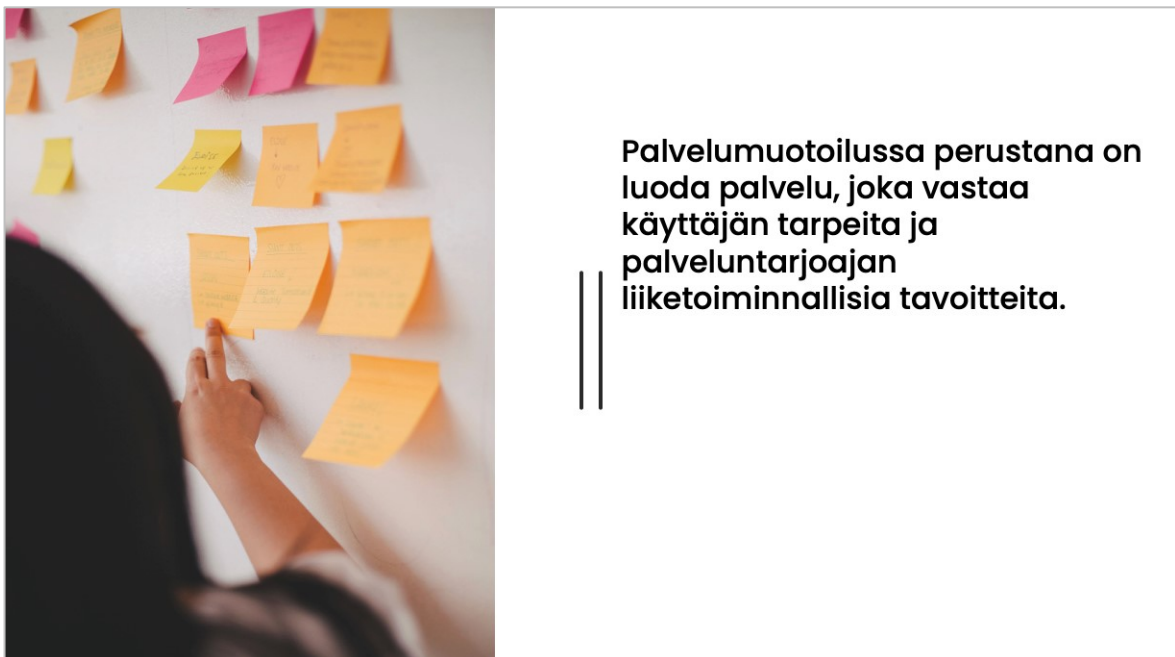
Haastatellut yrittäjät tai yritysten edustajat ovat 1-5 henkilön mikroyrityksistä. Yritykset ovat eri toimialoilta: uudistuvia energia- ja lämpöratkaisuja tarjoava yritys, elintarvikealan toimija, kivijalkakauppa- ja verkkokauppa, majoitus- ja ravintola-alan yritykset, liikenneaseeman yrittäjä sekä kuntoutus- ja fysioterapia-alan yrittäjä. Kaksi haastatelluista yrittäjistä tarjoaa yrityksille palvelumuotoilun koulutusta ja palveluja. Kahdella haastatelluista yrityksen edustajista oli luottamustoimia myös kunnan yrittäjäjärjestössä tai kauppakamarissa. Haastatellut olivat yrityksen omistajia, yksinyrittäjiä tai toimitusjohtajia. Lisäksi haastattelin yritysjärjestöjen, yritysten liiketoiminnan kehitystä tekevien sidosryhmien ja elinkeinoyhtiöiden edustajia. Haastatteluja tein 12 henkilölle, jossa kohtaa koin, että uudet haastateltavat eivät olisi antaneet olennaista uutta tietoa. Tällöin puhutaan saturaatiosta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Oli hyvä, että haastateltavina oli myös yritysjärjestöjen ja elinkeinoyhtiöiden edustajia, koska heiltä sai laajemmin alueellista kuvaa yrittäjien tarpeista ja tilanteesta. Haastatelluista henkilöistä 8 on Päijät-Hämeen alueelta, 2 Kanta-Hämeestä ja 2 Etelä-Karjalasta. Yrityksen edustajia haastatelluista oli 8. Vastanneiden ikäjakauma on 30-

55 vuotta. Lisäksi olen prosessin aikana keskustellut haastattelujen lisäksi yrittäjien, useiden kollegoiden sekä sellaisten sidosryhmien edustajien kanssa, joilla on kokemusta yritysten kanssa tehtävästä kehittämistyöstä. Olen käynyt keskusteluja myös täydennyskoulutusta LABissä ja LUTissa kehittävien kollegoiden kanssa.

Lähetin teemoihin liittyviä pääkysymyksiä haastateltaville ennen yrityshaastatteluja (liite 1.). Jos aihe ei ollut entuudestaan tuttu, liitin mukaan lyhyen palvelumuotoilun hyödyistä yrityksille kertovan materiaalin (kuva 2). Ne haastateltavista, jotka olivat ehtineet ennakkomateriaaliin tutustua, kommentoivat, että siitä oli hyötyä aiheeseen orientoitumisessa ennen haastattelutilannetta.

Haastattelun teemat olivat:

- koronan vaikutukset arkeen ja liiketoimintaan
- innostus ja resurssit kehittämiseen
- yrityksen osaamis- ja kehittämistarpeet
- palvelumuotoilu, täydennyskoulutus
- oppilaitosyhteistyö
- viestintä.



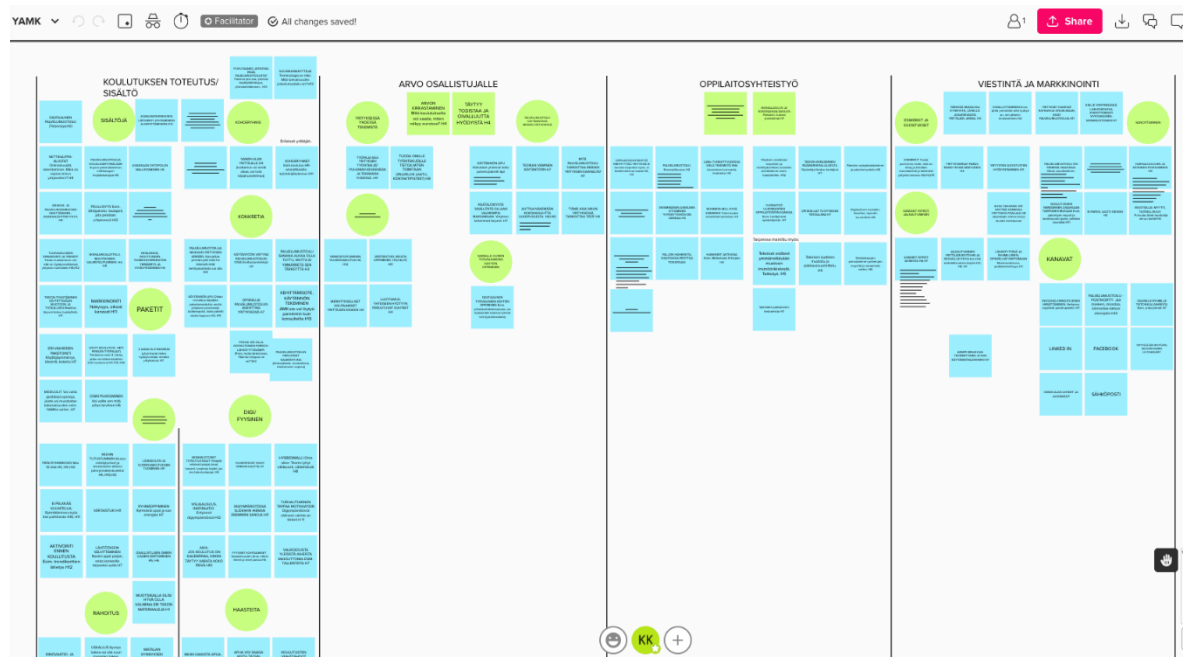
Kuva 2: Ennen haastattelua lähetetty lyhyt ennakkomateriaali kertoi palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen.

Ennen haastattelua lähetetty lyhyt ennakkomateriaali kertoi palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Koronapandemian vuoksi sovin haastattelut etätapaamisiksi ja toteutin ne Teamsin kautta. Positiivista etähaastatteluissa oli, että niiden vuoksi ei tarvinnut matkustaa, oli helppo löytää aika haastateltavan kanssa ja haastattelun

sai samalla tallennettua. Haastattelujen kesto oli 40 minuutista 75 minuuttiin. Haastattelut tein aikavälillä 22.2-20.4.2021. Pian haastattelujen jälkeen litteroin ne sanasta sanaan. Litterointi oli työläs vaihe, mutta toimin niin, koska sen avulla pystyn tallentamaan aidosti haastateltavilta välittyneet puheen sävyt ja ajatukset.

### 6.2.1 Haastattelujen analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnissa voi hyödyntää monia eri tekniikoita ja erilaisia työtapoja. Haastattelija voi tulkita aineistoa yksin tai yhdessä muiden kanssa. Aineistoa järjestetään ja tuodaan esille, miten se on rakentunut. Aineistosta poistetaan asiaan kuulumattomia asioita. Varsinaisessa analysoinnissa tiivistetään, luokitellaan ja tulkitaan aineistoa. Aineistoa voi joutua analysoimaan useamman kerran. Analysointiin kuuluu aineiston koodaus, kategorioiden luominen ja teemoittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136-137.) Luin litteroimaani aineistoa useampaan kertaan ja teemoittelin niitä haastattelun teemojen mukaan tekstitiedostoon sekä taulukko-ohjelmaan. Tiivistin havaintoja samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen virtuaaliselle Mural-alustalle. Affinity diagramin eli samankaltaisuuskaavion avulla voi analysoida suuriakin määriä tietoa, ryhmitellä ja osoittaa asioiden yhteyksiä toisiinsa. Yksi tapa on kirjoittaa yksittäiset ideat post-it lapuille ja ryhmitellä niitä seinälle teemojen mukaan. Analysointia on suositeltavaa ryhmässä, jolloin yhdessä keskustellen päätetään tiedon jäsentelystä, jaetaan tietoa ja sitoutetaan osallistujia. (Curedale 2013, 94-95.)



Kuva 3: Hyödynsin samankaltaisuuskaaviota haastattelun analysointiin ja teemoitteluun.

Teemoittelin tutkimuksen tuloksia seuraaviin ryhmiin: Koulutuksen toteutus ja sisältö (kohderyhmät, koulutusten aiheet, vuorovaikutus, rahoitus, haasteet), osallistujille arvoa tuovat asiat, viestintä ja markkinointi sekä oppilaitosyhteistyö. Kuvassa 3 on näkymä Mural-alueelle kokoamastani samankaltaisuuskaaviosta.

### **Koronan vaikutukset liiketoimintaan sekä innostus ja resurssit kehittämiseen**

Korona on vaikuttanut kaikkien haastateltujen yritysten liiketoimintaan ja arkeen. Se on tarkoittanut joka yrityksessä tilanteen sopeuttamista sekä työskentely- ja toimintatapojen muuttamista. Eräs yrittäjästä mainitsi, että alussa oli henkistä halvaantumista ja asioita sai vähän aikaiseksi. Haastatellut mainitsivat myös siitä, että koronatilanne on vaikuttanut jo niin pitkään arkeen, että alkaa olla väsymistä näköalattomuuteen ja siihen, että ei pysty suunnittelemaan tulevaisuutta samalla tavalla kuin ennen. Yrittäjällä on paine henkilöstöstä, omasta elämästä, elinkeinosta ja jaksamisesta. Myös yleinen viestintä ja mentaliteetti asioista ja tilanteesta saattavat kuormittaa.

Haastatellut mainitsivat muun muassa seuraavia koronan vaikutuksia liiketoimintaan ja arkeen: liikevaihdon tippuminen, palvelujen pidemmäksi ajaksi kiinni laittaminen, rajoitetut aukioloajat ja työntekijöiden lomautukset, jolloin yrittäjä vastaa yksin myös operatiivisista toiminnoista. Toisaalta nettikaupan osuus on kasvanut ja se on paikannut kivijalkakaupan menetyksiä. Lisäksi on haettu uusia myyntikanavia ja tehty uusasiakashankintaa sosiaalisen median kautta. Kehittämistyö on pienessä yrityksessä harvoin kenenkään toimenkuvaan kirjoitettu, jolloin se ei ole kenenkään vastuulla. Kun kyse on yksinyrittäjästä tai mikroyrittäjästä, kehittämistyöhön ei ole ollut välttämättä resursseja, kun aika on mennyt arjessa selviytymiseen. Osalla yrityksistä jatkuva kehittäminen on kuulunut toimintatapaan jo ennen koronaa ja se on jatkunut sen ajanakin. Nämä yrittäjät hakevat uutta tietoa ja mahdollisuuksia aktiivisesti.

Haastatellun yrittäjäjärjestön edustajien mukaan koronasta huolimatta tai siitä johtuen monilla yrityksillä on resursseja ja intoa liiketoiminnan kehittämiseen. Varsinkin nuoremmat yrittäjästä miettivät, miten itseä tai yritystä voi kehittää. Ne yritykset, joilla oli jo verkkokauppa tai jotka muuten olivat digitaalisesti saavutettavissa jo ennen koronaa, ovat saaneet etumatkaa. Myös pakko on toiminut ajurina muutokseen ja monet yritykset ovat ottaneet digiloikan. Runsaasti yrityksiä on avannut verkkokauppoja tai siirtynyt digitaaliseen edellisen kesän ja syksyn aikana. Osalla yrityksistä, toimialasta riippuen, liiketoiminta sujuu jopa paremmin kuin aiemmin. Yritysten liiketoimintaa kehittävän sidosryhmän edustaja painotti vuorovaikutuksen ja kohtaamisten merkitystä: kuunnellessa ja keskustellessa yrittäjän kanssa löytyy ajatuksia siitä, mitä liiketoiminnan kehittämiseltä halutaan. Pienissä

yrityksissä ei puhuta välttämättä strategiasta, vaan siitä, mitä pitäisi tehdä, että liiketoiminta lähtee nousuun.

### **Yritysten osaamis- ja kehittämistarpeet**

Haastattelun alussa keskusteltiin yritysten osaamis- ja kehittämistarpeista. Tässä kohtaa eikä vielä puhuttu palvelumuotoilusta, koska palvelumuotoilu tai sen tuomat hyödyt eivät välttämättä ole yrityksille tuttuja. Haastateltu palvelumuotoilukoulutusta ja -palveluja tarjoava yrittäjä toi esille saman asian:

*”Yritykset eivät välttämättä hae palvelumuotoilua, vaan niillä on joku ongelma, johon haetaan apua ja ne törmää siihen...oisko tämä se ratkaisu?” H11*

Haastatellut yrittäjät ja yritysten sekä sidosryhmien edustajat mainitsivat osaamis- ja kehittämistarpeiksi muun muassa seuraavia asioita:

- Sujuva palvelukokemus kivijalkakaupan ja verkkokaupan välille.
- Palvelun tasalaatuisuus, malli työntekijöille, miten toimitaan eri tilanteissa. Toiminnan vaikutus asiakaskokemukseen.
- Palvelun nykyaikaistaminen sekä asiakas- ja palvelukokemuksen kehittäminen.
- Tulevaisuuteen suuntaavuus, ennakointi ja trendit. Tiedon tulisi olla siinä muodossa, että se on hyödynnettävissä yrityksen toimialalle. (useita vastauksia)
- Muutokseen valmistautuminen. Muuttuneen toimintaympäristön ymmärrys ja hyödyntäminen. Miten toimia nopeissa muutoksissa asiakaslähtöisesti? (useita vastauksia)
- Digitaalinen muotoilu, asiakkaan palvelupolut, verkkosivujen ja mobiilipalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun avulla.
- Nettikauppa-alustojen läpikäyminen ja rakentaminen. Tietoa siitä, millainen on sopiva nettikauppa yrityksen tarkoituksiin ja mitä ominaisuuksia siinä pitäisi olla.
- Markkinointi. Näkyvyys ja oikeat kanavat.
- Asiakaskokemuksen läpivienti johtamiseen ja kehittämiseen. Ei toimittaisi teknologia-, tai prosessi edellä.

Ne yritykset, jotka olivat palvelumuotoilusta kuulleet, sanoittivat tarpeita muun muassa seuraavasti:

*”Tärkeää tietoa meille olisi simuloida se ostajan polku, asiakkaan matka, kun se kuule meidän tuotteesta tai palvelusta ja tekee sen tilauspäätöksen.” H5*

Oppilaitosyhteistyöstä kysyttäessä tarpeina tai yhteistyömuotoina opinnäytetöiden ja harjoittelujen lisäksi mainittiin: teknisten esitteiden taittotyö insinöörikielystä ymmärrettävään muotoon, teollinen muotoilu ja pakkaussuunnittelu, kansainvälisen oppilaitosyhteistyön hyödyntäminen tuotteiden, palvelujen ja pakkausten testaamisessa; kohderyhmänä esimerkiksi kampuksen opiskelijat, käyttäjäymmärryksen kartoittaminen yrityksen kansainvälisiltä päämarkkina-alueilta ja yritysten asiakkaiden tarpeiden ja merkityksellisten asioiden selvittäminen; esimerkiksi haastatteleamalla.

### **Palvelumuotoilu**

Haastattelut tukivat sitä ennakkokäsitystä, että palvelumuotoilu on pk-yrityksille vielä varsin vierasta ja hyötyjä ei tunneta. Palvelumuotoilusta on ehkä kuultu, mutta ei ymmärretä sen tärkeyttä tai, mitä se konkreettisesti voisi omassa yrityksessä tarkoittaa. Tarjottujen koulutusten vaihtoehdot voivat hämmentää yrityksiä.

*”Mistä palvelumuotoilu.. tiedät sä sen historiaa..mistä se on tullut se nimi? Miten sä näet palvelumuotoilun, onko se enemmän yrityksen lähtökohdista vai asiakkaan lähtökohdista?”H6*

*”Yhdistän palvelumuotoilun uuteen palveluun tai tuotteeseen ja miten sen saa osaksi nykyistä toimintaa. Sitten en oikein tiedä, miten sen voi yhdistää entisiin vanhoihin kuvioihin..kai se jotenkin kirkastaa.” H10*

*”Aika monelle pk-yritykselle palvelumuotoilun perusteet ovat aika vieraita. Mistään ihmeellisestä ei ole kyse, mutta asian, termistön ja perusfaktojen avaaminen olisi erittäin tärkeää” H2*

Palvelumuotoilu terminä hämmentää, sitä pidetään konsulttikielenä ja ei osata yhdistää liiketoiminnan kehittämiseen. Äärimmäisen tärkeää on käytännön esimerkkien ja konkretian esilletuominen.

*”Pidetäänkö sitä erillisenä osana liiketoiminnan kehittämisessä. Se ei oo hyvinkään integroitu sellaisen normaalin arjen johtamisen tai arjen toimintojen kehittämiseen. Yhtenä asian voi olla, että palvelumuotoilijat puhuu itsestään muotoilijoina... pitäisi entistä enemmän tuoda esiin käytännön sovelluksia.” H4*

*”Paremmiin kirkastaa sitä arvoa, mitä kouluttamiselta voi saada. Miten paljon se voi näkyä euroina, kun kehität ittees tai työntekijöitä. Tällaista pitäisi todistaa ja oivalluttaa.” H4*

### **Täydennyskoulutuksen toteutus ja sisältö**

LABin erottautumistekijöinä ja vahvuuksina mainitaan käytännön tekeminen, kehittämisote ja monialaisuus.

*”Monet konsultit vaahtoa palvelumuotoilusta, se on trendi ja miten se prosessi etenee. Mutta jos teiltä tulisi oikeita käytännön juttuja, käytäntöön vietynä palvelumuotoilun osia, niin se olisi ainakin sellanen selkeä erottautumistekijä.” H7*

*”Just tuo, mitä teillä on esimerkiksi LABin ja LUTin yhteistyö, vois olla se teidän pääkärki. Kokonaisvaltaisempi, jos sen paketoit, niin uskon, että siinä olisi teillä sitä liiketoimintaa. Monialaisuus, huikeat yhdistelmät.” H7*

Kevään 2021 aikana LABin muotoilu-yksikköön saapuneissa palvelumuotoilukoulutuksen tarjouspyynnöissä sisällöissä korostui digitaalisuus. Esimerkiksi hyvinvointi- ja terveystalouden pk-yrityksille suunnattu digitaalinen palvelumuotoilukoulutus, jossa kasvatetaan ymmärrystä palvelumuotoilun hyödyntämisestä verkkosivujen ja sovellusten kehittämisessä. Matkailuyrityksille suunnatun palvelumuotoilukoulutuksen tarjouspyynnön pääpaino oli digitaalisuudessa ja digitaalisissa palvelupoluissa, tuotteistamisessa ja visuaalisuuden hyödyntämisessä. Tarjouspyynnöissä koulutusten kestot vaihtelivat 3 tunnista 2 päivään.

Lähes kaikkien yrittäjien vastauksissa tärkeänä koulutuksen toteutuksessa pidettiin sitä, että ne ovat vuorovaikutteisia ja mahdollistavat tutustumisen ja verkostoitumisen:

- Tarpeeksi pieni ryhmäkokoo, maksimissaan 10 henkilöä.
- Alussa on tärkeää tutustua muihin ja koulutuksen aikana keskustella pienryhmissä. Ryhmästä oppii ja saa energiaa. Vertaistuki.
- Ei pelkkää kuuntelua, vaan myös itse pohtimista. Koulutuksen rytmittäminen.
- Esimerkit ja osallistujien omien casien kertominen.

*Parhaita onnistumisen kokemuksia oppijan näkökulmasta syntyy, kun saa ohjausta käytännön harjoitustyöhön, hahmottaa ja oppii asian. Ryhmän tuoma näkemys, kommentointi ja asiantuntijan palaute ovat myös tärkeitä.*

Yrittäjien haasteena on ajankäyttö. Yrittäjät ovat erilaisia ja heidän arjen aikataulunsa tarpeensa ja tapansa ovat erilaisia, joten tärkeää on myös koulutusten monimuotoiset toteutustavat. Kokonaisuuksien osiin pilkkominen ja moduulimainen rakenne mahdollistaisivat yksittäisten kokonaisuuksien valitsemisen yrityksen tarpeiden mukaan. Yksittäisistä kokonaisuuksista voisi halutessaan muodostaa kokonaisuuksia esimerkiksi YAMK:n tutkintoa varten.

Etätyöskentelyyn aletaan olla jo hieman väsyneitä ja kaivataan fyysisiä kohtaamisia ja sosiaalisuutta. Toisaalta yrittäjät ovat kiireisiä ja lähteminen puolen päivän koulutukseen toiselle paikkakunnalle, merkitsee matkoineen käytännössä yhden työpäivän menetystä. Yleispätevät osiot voisi hoitaa verkon kautta ja käytännön tekemistä vaativat paikan päällä. Voisi olla myös toteutuksia, joissa osa vaiheista on itsenäistä verkko-opiskelua ja tutustumista aiheeseen ja välillä olisi koonteja, joissa asioita käydään yhdessä ja voi saada palautetta. Haastateltu yrittäjä myös mainitsi, että esitysmateriaalien visuaalisuus ja lyhyet videot ja esimerkit inspiroivat erityisesti digitaalisessa ympäristössä. Toisaalta pelkän kuvan lisäksi esitysmateriaaleihin kaivataan hieman enemmän tukisanoja, jotta niitä on helpompi seurata. Etätoteutuksessa toteutusvälineen valinta on erittäin tärkeää. Osallistujalle ei saa tulla turhautumista ja painetta siitä, että hän ei osaa tai ymmärrä, miten tulisi teknisesti toimia. Valikoiduista aiheista voisi olla myös maksuttomia tallenteita.

Alussa voisi olla yhteinen tai yhteisiä koulutuspäiviä, jonka jälkeen tarjotaan mahdollisuus jatkokoulutukselle esimerkiksi toimialojen tai kohderyhmien mukaan. Haastatteluissa nousi esille myös pohdintaa siitä, että saman toimialan yrittäjien keskuudessa voi olla kilpailuasetelmaa ja vaatii aikaa, että päästään luottamukseen. Eri toimialojen yritysten yhteisissä koulutuksissa nähtiin etuna oman alan ulkopuolelta saatavat näkemykset, haasteena toisaalta kohdennettujen sisältöjen ja toimialan erityspiirteiden huomiointi. Esimerkkinä kohderyhmistä mainittiin esimerkiksi HR-alan ammattilaiset ja työntekijäkokemuksen tuottaminen ja sen vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen ja asiakaskohtaamisiin.

*Korkeakouluilla on yritysten suuntaan monenlaista yhteistyötä, kuten hankkeita, tki-toimintaa ja opiskelijaprojekteja. Täydennyskoulutus tulee tuotteistaa omaksi selkeäksi kokonaisuudeksi ja sisällöt kuvata ytimekkäästi. Yritykset haluavat ostaa yksinkertaisia koulutustuotteita, jotka ovat vertailtavissa muuhun tarjontaan. Täydennyskoulutuksessa ei käsitellä aiheiden perusteita, vaan ne täydentävät aiempaa osaamista. Koulutustuotteiden pitäisi olla riittävän isoja kokonaisuuksia ja olisi hyvä muodostaa niistä palvelumoduuleita.*

### **Yrityksille arvoa tuovia asioita**

Yrityksille tulee kirkastaa osaamisen kehittämisen arvoa: mitä koulutukselta voi saada ja miten se näkyy euroissa. Täytyy osoittaa hyötyjä sekä oivalluttaa, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa yrityksen kannalta.

Etäkoulutuksen yhteydessä yksi lisäarvo yrittäjälle voi olla, jos hän oppii samalla jonkun digitaalisen työvälineen käyttöä, esimerkiksi virtuaalinen yhteiskehittämisalusta, jota voi hyödyntää heti omaan työhön työyhteisön tai asiakkaiden kanssa.

Haastatteluissa käsiteltiin palvelumuotoilun koulutuksen lisäksi myös muita palvelumuotoilun tarjoamia mahdollisuuksia yritysten kehittämiseen. Pelkästä koulutuksesta tai jatkuvan osaamisen kehittämisestä keskustelu olisi jättänyt aiheen lähestymisen hyvin ohueksi.

Haastatteluissa nousi vahvasti yhdeksi tärkeimmistä arvoista konkretia, eli miten koulutuksen opit ovat vietävissä käytäntöön. Yritykset kaipaavat nopeita, juuri heille oikeaan aikaan tarjottavia palveluja.

Useampi haastatelluista mainitsikin, että vaihtoehtona voisi olla koulutus ja heti sen perään pidettävät työpajat, joiden tuloksena saa esimerkiksi heti käytäntöön vietäviä ideoita. Työpajatyöskentelyn etuna mainittiin myös se, että se edesauttaa työntekijöitä puhumaan keskenään ja tekemään yhdessä. Yksi haastatelluista yrittäjästä mainitsi, että hänellä oli hyvää kokemusta pelillisyyden hyödyntämisessä palvelujen kehittämisessä.

*”Voisi olla yksinkertainen lautapeli henkilökunnalle, voitais pelata sitä yhdessä. Meillä on henkilökuntaa monelta eri taustalta. Kortit opettaa jotain, virittää keskustelua. Tunnissa läpi, opit jonkun asian. Olisi eri teemoja: asiakaspalvelu- peli, hinnoittelu- peli.” H12*

*”Aika paljon pystyy itsekin googlaamaan ja hakemaan tietoa ja sen teoriaosuuden saa kyllä hankittua jos on itsellä kiinnostusta aiheesta. Mutta, ongelmahan tulee siitä, että kun sulla on teoriatieto ja käytännön projekti, joka pitäis saada tehtyä. Jos sä jäät pyörittämään sitä teoriaa- nyt mä puhun yrittäjän näkökulmasta- sulla menee aikaa siihen ja sä et silti saa tuloja siitä tuotteiden myynnistä.” H7*

*”Jos samaan aikaan oppii pienen lyhyen paketoinnin teoriasta ja sitten, mitä se tarkoittaa meidän yrityksen kannalta, niin tän yhteistyön päätteeksi on päästy vaikka 3 askelta eteenpäin tämän päätteeksi. Niin kyl mä sanon, että se käytäntö vois olla teillä se, että oikeesti veisi eteenpäin.” H7*

Palveluja voisi paketoida palvelumuotoilun prosessin vaiheiden mukaan, josta yritykset voisivat valita tarpeensa mukaan esimerkiksi käyttäjäymmärryksen, ideoinnin tai kokeilujen vaiheiden palveluja. Käytännön apua kaivataan myös siten, että oltaisiin yrityksen rinnalla ja tukena. Palvelumuotoilija mukana yrityksen arjessa kasvattaisi ymmärrystä, siitä mitä palvelumuotoilu on ja auttaisi näkemään kehityskohteita. Jo esimerkiksi kokemus- ja palvelumuotoilun opiskelijan ulkopuolinen näkemys yrityksen asiakaspoluista tai kohtaamispaikoista voisi tuoda uudenlaista ajattelua. Rinnalla kulkeminen ja yrityksen palvelujen läpikäynti yhdessä palvelumuotoilun työkalujen avulla antaisi uutta näkökulmaa

tekemiseen.

*” Tarvitaan käytännön apua, ihminen istumaan sun rinnalle. Ne kaikki kuulostaa kauhean vaikealta. Käydä palvelumuotoilun keinoin läpi sun tiettyjä prosesseja, että tulis kaikki ne asiakaspolut ja tulis katottua koko se paketti alusta loppuun.” H9*

*”Katotaan tää koko tuote niinku siitä näkökulmasta, että oot sä ottanut tässä kaikki asiat huomioon. Sun ei tarvii montaa mallia tehdä, mutta pitäis tehdä se ja tavallaan käsikirjoittaa sille yrittäjälle. Kyl mä väitän, että meidän pienistä yrittäjistä tosi paljon vielä on semmosta, joille tällasesta ois apua.” H9*

### **Oppilaitosyhteistyö**

Lahden kaupungin Taloustutkimuksella vuoden 2020 lopussa teetättämän yritystutkimuksen mukaan LABin kanssa yhteistyötä on tehnyt 27 prosenttia vastanneista lahtelaisesta yrityksistä. Yhteistyöllä tarkoitetaan tutkimuksessa kaikkia erilaisia yhteistyön muotoja, muun muassa opinnäytetöitä, harjoittelupaikkoja, yritysvierailuita ja projekteja. Tutkimukseen osallistui 500 yritystä. (Taloustutkimus 2020, 45.) Keskisuurista ja suurista yrityksistä 44 prosenttia, pienyrityksistä 24 prosenttia ja yksinyrittäjistä 22 prosenttia on tehnyt yhteistyötä LABin kanssa. Toisen asteen koulutuskeskus Salpauksen kanssa yhteistyötä oli tehnyt 72 prosenttia yrityksistä. Vuonna 2018 tehdyssä vastaavassa tutkimuksessa LAMKin kanssa yhteistyötä oli tehnyt 20% lahtelaisista yrityksistä. Vastanneita yrityksiä oli noin 300. (Taloustutkimus 2018, 36.) Kasvun mahdollisuuksia yhteistyölle siis tutkimuksen mukaan on. Haastatteluissa mainittiin seuraavia kehitettäviä asioita oppilaitosyhteistyöhön liittyen:

- LABin tunnettuudessa on vielä kehitettävää. Oppilaitosyhteistyötä ei tunneta tarpeeksi hyvin, ei tiedetä mitä voi saada. Oppilaitosyhteistyön parempi konseptointi.
- Ensimmäisen askeleen ottaminen on vaikeaa.
- Yrityksille tulisi näkyä yhtenä, tulisi olla kasvot toiminnalle; palvelu- tai asiakkuusvastaavat.
- Enemmän viestintää, jalkautumista, esimerkkejä. Sidosryhmien kanssa toteutettuun ja yrityksille suunnattuun ”Oppilaitosyhteistyön käsikirjaan” on koottu tietoa yhteistyömahdollisuuksista, mutta viestintä ei välttämättä tavoita yrityksiä.

## **Viestintä ja markkinointi**

Viestinnässä on tärkeää tuoda palvelumuotoilua lähelle pk-yrittäjän arkea ja tuoda esille esimerkkien avulla, mitä on tehty ja tehdään monialaisesti ja ketterästi yritysten kanssa. On tärkeää oivalluttaa hyödyistä. Yhteistyötä tehneiden yritysten suosituksia voisi näkyvämmiin hyödyntää viestinnässä.

LABin kannattaa tuoda esille viestinnässä monimuotoisuutta ja monialaisuutta, nykyaikaisuutta ja kokeilevaa toimintatapaa. Haastatellun yrittäjän sanoin ”kuka tahansa voi esittää somessa yrityskoutsajaa”, joten järjestäjän referensseillä ja taustoilla on merkitystä valinnoissa. Tämä on myös yksi LABin ja korkeakoulujen vahvuus tarjoajana ja siitä kannattaa myös viestiä. Palvelumuotoilusta voisi järjestää ilmaisia introja, joissa esitellään aihetta käytännönläheisesti ja innostetaan koulutuksiin. Ne voisivat olla esimerkiksi 15 minuutin videoita tai hieman pidempiä webinaareja. Opiskelijoiden kertomana voi lähestyttävästi ja inhimillistä kertoa millaisia projekteja yritysten kanssa tehdään.

Palvelumuotoilu terminä on haastava ja oikea sanoittaminen onkin tärkeää. Tärkeää on käyttää yrittäjän kieltä konsulttikielen sijaan. Haastatteluissa nousi myös esille, voisiko palvelumuotoilulla olla joku suomalaisempi, konkreettisempi nimi. Muotoilu- sana saattaa hämmentää ja luoda myyttiä taiteellisuudesta ja ei-arkisesta asiasta. Ennen koulutusta osallistujia voisi aktivoida tulevaan esimerkiksi lähettämällä ennakkoon trendikortteja tai muuta aiheeseen johdattavaa materiaalia. Valmiille ryhmille, esimerkiksi yritysryhmät, voisi järjestää tietoisuuksia aiheesta.

Yrittäjien seuraamia tai omassa toiminnassaan käyttäminä kanavina mainittiin Instagram, LinkedIn ja Facebook. Myös yrittäjäjärjestöjen ja sidosryhmien uutiskirjeet, sähköposti, oman alan lehdet ja julkaisut ovat yrittäjien seuraamia kanavia. Erään haastatellun mukaan jopa lähetettävä palvelumuotoilun postikortti voisi jäädä mieleen. Yrittäjät ovat erilaisia, joten yhtä suurinta osaa tavoitettavaa kanavaa ei tietenkään ole.

## **Rahoitus**

Keskusteluissa nousivat muutamien yrittäjien kanssa myös erilaisten rahoitusten ja innovaatio- tai palvelusetelien hyödyntäminen koulutuksen ja palveluiden ostossa. Innovaatio- tai palveluseteli on suuruudeltaan 5000 euroa ja sitä käytettäessä kehityskohteella pitää olla kansainvälisyysnäkökulma. Vastaava matalan kynnyksen, kevyen hakuprosessin rahoitus olisi toivottavaa. Pienempikin summa, esimerkiksi 2000 euroa voisi riittää. Uskallusta ja ymmärrystä rahoitusten hakemiseen puuttuu. Ei välttämättä ole käsitystä mihin seteli olisi paras kohdentaa tai sen hakeminen voi tuntua haastavalta. Yrityksille on tarjolla paljon myös ilmaista apua esimerkiksi hankkeiden ja yritysjärjestöjen kautta. Räättälöidystä,

yrityksen tarkempiin tarpeisiin kohdennetusta sisällöstä ollaan valmiimpia maksamaan. Esittelin benchmarkingin ja haastattelujen tulokset JATKO-hankkeen asiantuntijoille toukokuussa 2021. Keskustelimme heidän kanssaan syntyneistä ajatuksista ja sain hyviä ideoita täydennyskoulutuksen kehittämiseen.

Kokosin benchmarkingin ja haastattelujen analyysistä visuaaliset yhteenvedot, jotka löytyvät liitteistä 4,5, ja 6. Jaoin yhteenvedot seuraaviin aihealueisiin: ”Vahvuudet ja erottautumistekijät ” (liite 4), ”Viestintä, markkinointi, tuotteistaminen ja brändäys” (liite 5) ja ”Koulutuksen ja palvelujen toteutus” (liite 6). Hyödynsin niitä myöhemmässä vaiheessa kehittämisprosessia, muun muassa tuloksissa (Luku 8). Hyödynsin lisäksi haastattelusta ilmenneitä pk-yritysten osaamistarpeita luvussa 8.1 ”Yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutus-tarpeet”, jossa tein visuaalisen yhteenvedon JATKO-hankkeen asiantuntijoiden tekemien ja opinnäytetyössä tekemieni haastattelujen analyysistä palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta.

### 6.2.2 Value Proposition -kanvas

Aineistojen hankinnassa ja analysoinnissa tavoitteena on saada näkemyksellisyyttä, jonka avulla voidaan kehittää asiakaskokemusta ja kiinnostavia ratkaisuja. Käyttäjätutkimuksen tuloksista syntyy suunnittelutyössä hyödynnettävää materiaalia, esimerkiksi suunnittelupe-riaatteita, käyttäjäpersoonia tai skenaarioita käytöstä. (Kälviäinen 2021b, 3, 44.) Yksi työkalu käyttäjätutkimuksen ymmärryksen kiteyttämiseen on Value Proposition - eli arvolu-paus-kanvas, jonka avulla tuodaan esille asiakkaan näkökulmasta kipupisteitä, tarpeita ja arvoa tuovia asioita. Yrityksen näkökulmasta kiteytetään sitä, miten vastata tarpeisiin ja ongelmiin ja tarjota tuotteita ja palveluita, jotka luovat arvoa ja poistavat kipupisteitä. (Strategyzer; Liikkanen 2018.)

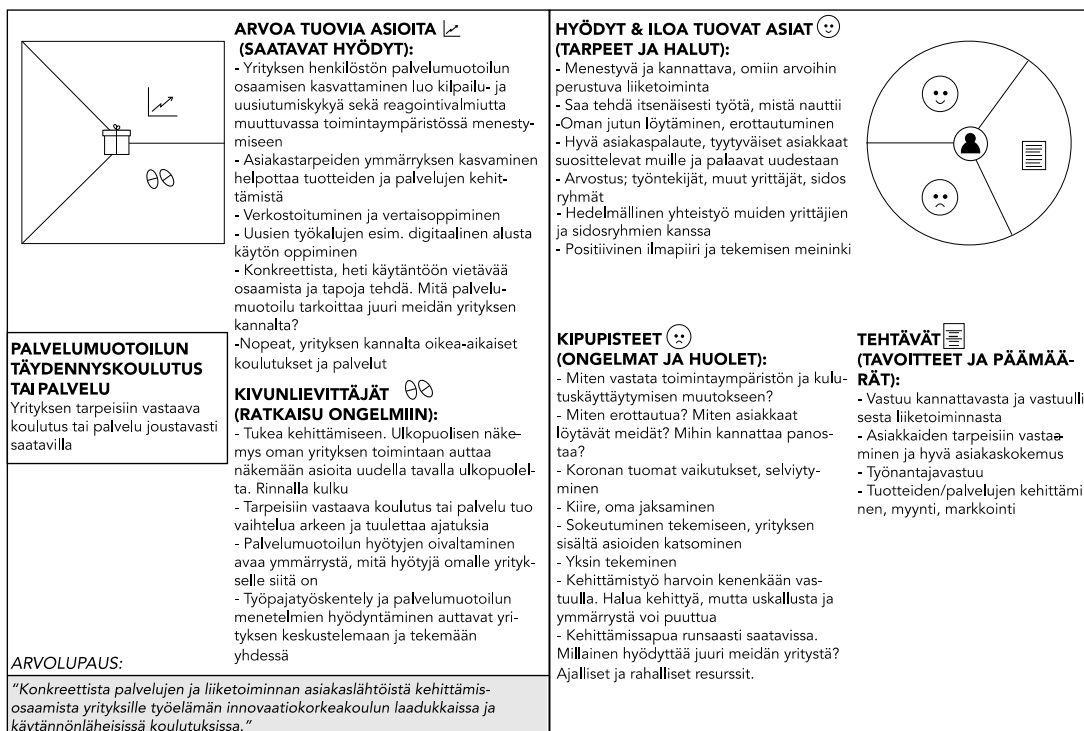
Kuviossa 8 (isompana liitteessä 3) on kuvattu haastattelujen tuloksista koottuja, yrityksille ongelmia ja huolia tuottavia kipupisteitä sekä hyötyä ja iloa tuovia asioita. Lisäksi on tuotu esille LABin näkökulmasta, miten vastata tarpeisiin ja luoda arvoa tuovia palveluja. Näiden asioiden ymmärtäminen auttaa tarpeisiin vastaavan palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämisessä. Iloa tuottavia asioita yrityksille ovat muun muassa menestyvä ja kannattava liiketoiminta, oman näköinen ja itsenäinen työ, tyytyväiset asiakkaat, arvostus, yhteistyö muiden yrittäjien kanssa ja positiivinen ilmapiiri. Ongelmia ja huolia tuottavina kipupisteinä yrityksillä on muun muassa se, miten vastata toimintaympäristön ja kulutuskäyt-täytymisen muutokseen, sekä miten erottautua ja olla asiakkaiden löydettävissä. Asioita katsotaan yrityksen sisäpuolelta ja helposti sokeudutaan tekemiseen. Yrittäjän arki on kiireistä ja kehittämistyö on harvoin kenenkään vastuulla. On halua kehittyä, mutta uskallus ja ymmärrys siihen voi puuttua. Kehittämisapua on runsaasti saatavilla, mutta voi olla

vaikea hahmottaa mihin tulisi keskittyä tai nähdä mikä hyödyttää juuri kyseistä yritystä.

Myös ajalliset ja rahalliset resurssit vaikuttavat etenemiseen ja päätöksiin.

Kivunlievittäjänä tai apuna ongelmiin ja huoliin toimii ulkopuolinen kehittämisapu, jolloin saa uutta näkemystä ja työkaluja yrityksen toimintaan. Palvelumuotoilun hyötyjen oivaltaminen avaa ymmärrystä näkemään, mitä hyötyä omalle yritykselle olisi siitä. Kyse voi olla koulutuksesta tai mentoroivasta asiantuntija-avusta.

Arvoa tuovia asioita yrittäjälle on muun muassa, että yrityksen henkilöstön osaaminen asiakastarpeiden ymmärryksestä helpottaa tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Tämä auttaa kasvattamaan kilpailu- ja uusiutumiskykyä sekä reagoitavalmiutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Koulutuksen ja palvelujen tulee olla yrityksen kannalta oikea-aikaisia ja konkreettisia. Osaamisen tulisi olla heti käytäntöön vietävää. Se voi olla esimerkiksi koulutuksen aikana hyödynnetyn työkalun, kuten digitaalinen yhteiskehittämisalusta, käyttöönotto arjessa. Verkostoituminen muiden osallistujien kanssa ja vertaisoppiminen esimerkkien ja muiden yritysten kokemusten kautta on myös arvokasta.



Kuvio 8: Value Proposition -eli arvolupaus-kanvaksen avulla kiteytetään asiakkaan näkökulmasta kipupisteitä, tarpeita ja arvoa tuovia asioita ja palvelun tarjoajan näkökulmasta miten vastata tarpeisiin.

Value Proposition- kanvas auttoi kirkastamaan oleellisia haastatteluissa nousseita asioita yritysten haasteisiin ja arvoa tuoviin aiheisiin liittyen. Se myös selkeytti ajatusta siitä,

mitä LABin kannalta on olennaista huomioida täydennyskoulutuksen kehittämisessä, eli millaisia ratkaisuja tulisi tarjota. Arvolupaus on yrityksen lupaus arvosta, jonka sen tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle. Kokoamani kanvaksen tietoihin perustuen täydennyskoulutuksen arvolupaus voisi muodostua seuraavasti: ”Parempaa asiakaskokemusta ja kilpailukykyä palvelumuotoilun avulla- Konkreettista palvelujen ja liiketoiminnan asiakaslähtöistä kehittämisosaamista yrityksille työelämän innovaatiokorkeakoulun laadukkaissa ja käytännönläheisissä koulutuksissa.”

### 6.2.3 SWOT-analyysi

SWOT- eli nelikenttäanalyysin avulla pystytään melko vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville yrityksen nykytilan sekä tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat (Suomen riskienhallintayhdistys). Menetelmän avulla analysoin Muotoiluinstituutin palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen vahvuuksia (S), heikkouksia (W), mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T). Analyysi perustuu haastatteluihin ja keskusteluihin sekä omaan näkemykseen aiheesta. Kuviossa 9 on kuvattu vasemman puolen ruudukoissa vahvuudet ja mahdollisuudet ja oikean puolen ruudukoissa kehitettäviä asioita tai heikkoudet ja haasteet tai uhat. Vahvuuksina ovat Muotoiluinstituutin hyvä maine sekä pitkät perinteet kouluttajana ja näytöt työelämän projekteissa toimimisesta. Muotoiluajattelu kuuluu luonnostaan muotoilualan oppilaitoksen toimintatapaan ja se tuo uskottavuutta palvelumuotoilun tarjoajana. Mahdollisuuksina on palvelumuotoiluprojektien parempi hyödyntäminen esimerkkeinä ja viestinnässä. Koulutuksen jälkeen voi yrityksiltä nousta tarpeita, joihin voidaan vastata erillisillä palvelumuotoiluprojekteilla, opiskelijayhteistyöllä tai esimerkiksi työpajoilla. Digitaalisuus ja etäotetekutukset mahdollistavat koulutuksen myymisen myös laajemmalle alueelle. LAB-ammattikorkeakoulua ja LUT-yliopisto ovat samaa LUT-korkeakoulua. Yhdessä LUTin kanssa toteutettavissa täydennyskoulutuksissa yhdistyisivät molempien vahvuudet ja tämä olisi myös yksi erottautumismahdollisuus.

Kehitettävänä asioina on muun muassa se, että LAB-ammattikorkeakoulun muotoilu-yksikköä ei välttämättä tunnisteta palvelumuotoilun osaajaksi tai siihen liittyvän koulutuksen tarjoajaksi. Pk-yrityksillä ei ole ymmärrystä palvelumuotoilun hyödyistä liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä ja aihe koetaan vieraana. Monialaista yhteistyötä LABin sisällä pitäisi tiivistää teknologi-, hyvinvointi-, liiketoiminta- ja muotoilu-yksiköiden välillä täydennyskoulutuksia suunniteltaessa. Yhteistyötä voisi tiivistää myös muiden korkeakoulujen kanssa, kansainvälisestäkin. Haasteina on, että palvelumuotoilukoulutuksia tarjoaa hyvin moni toimija. Tuleekin miettiä mitkä ovat erottautumistekijöitä ja vahvuuksia ja mihin keskittyä. Yritykset saavat muun muassa hankkeisiin osallistumalla ilmaista kehittämisapua ja tämä saattaa vaikuttaa halukkuuteen ostaa maksullisia koulutuksia tai palveluja.

Hankkeissa saatava koulutus tai kehittämisapu on yleensä yleisemmällä tasolla, eikä se ole yrityskohtaista. Yritysrühmähankkeissa muutaman yrityksen muodostamana ryhmänä voi tosin saada ryhmä- ja yrityskohtaisempaa kehitysapua, jolloin yritykset maksavat osan kustannuksista. LABin sisäisesti haasteena on, että lehtoreilla ja asiantuntijoilla ei ole riittävästi resursseja täydennyskoulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

<p><b>VAHVUUDET S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttuvassa maailmantilanteessa palvelumuotoilu- ja muotoiluajatteluosaamiselle on tarvetta.</li> <li>- Muotoiluinstituutin laadukas, käytännönläheinen opetus. Palvelumuotoilukoulutusta ja -projekteja on tehty jo useiden vuosien ajan.</li> <li>-Uskottavuus. Muotoilujattelu kuuluu luonnostaan muotoilualan oppilaitoksen toimintatapaan.</li> <li>- Muotoiluinstituutin hyvä maine muotoilualan kouluttajana ja toimijana. Muun muassa menestyneet alumnit, kilpailumenestys.</li> </ul>	<p><b>KEHITETTÄVÄÄ W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muotoiluinstituuttia ei tällä hetkellä tunnisteta palvelumuotoilukoulutuksen tarjoajaksi.</li> <li>-Valmiit palvelumuotoilun täydennyskoulutustuotteet ja palvelut puuttuvat</li> <li>-Pk-yrityksillä ei ole tarpeeksi ymmärrystä palvelumuotoilun hyödyistä. Tulisi lisätä yritysten osto-osaamista.</li> <li>-Monialaista yhteistyötä LABin sisällä tulisi tiivistää tekniikan, hyvinvoinnin ja liiketalouden välillä. Yhteiset sisällöt, kun se on luontevaa ja toisaalta profiloituminen, että ei tule päällekkäisyyksiä muiden yksiköiden kanssa.</li> <li>-Verkostot:Tiiviimpi yhteistyö myös muut koulut, kansainvälinen yhteistyö.</li> <li>-Viestintä ei tavoita yrityksiä (löydettävyys,kanavat, viestintä).</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Digitaalisuus ja etätoteutukset mahdollistavat koulutuksen myymisen myös laajemmalle alueelle.</li> <li>-Runsaasti menestyksekkäitä palvelumuotoiluprojekteja yritysten, yhteisöjen ja julkisen sektorin kanssa. Näiden hyödyntäminen caseinä ja viestinnässä. Esimerkiksi videot, podcastit, blogit.</li> <li>-LUT-yliopiston kanssa toteutettavat täydennyskoulutukset.</li> <li>-Palvelumuotoilun ilmaisilla introilla voi herättää yritysten tietoisuuden ja ymmärrystä palvelumuotoilusta.</li> <li>-Koulutuksen jälkeen voi syntyä palvelumyyntiä/ palvelumuotoiluprojekteja osallistuneiden yritysten kanssa.</li> <li>-Yritysten ja opiskelijoiden tutustuttaminen. Opiskelijat ovat yritysten potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä.</li> </ul>	<p><b>HAASTEET T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Palvelumuotoilukoulutuksia tarjoaa jo moni toimija.</li> <li>-Yritysten resurssit kehittämiseen voivat olla vähäiset koronan vaikutuksen seurauksena, ainakin tietyillä toimialoilla.</li> <li>-Yritykset saavat mm. hankkeiden avulla ilmaista kehittämisapua, saattaa vaikuttaa halukkuuteen maksaa osaamisen kehittämisestä.</li> <li>-Täydennyskoulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvittaisiin lisää asiantuntijoiden ja lehtoreiden resursseja.</li> </ul>

Kuvio 9: Muotoiluinstituutin palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen nykytilan ja tulevaisuuden kehittämiskohtien selvittäminen SWOT-analyysin avulla.

## 7 Kehittäminen ja kokeilut

### 7.1 Täydennyskoulutuskurssien sisällöt nettisivuille

Opinnäytetyöni lähestymistapana on palvelumuotoilu, jonka periaatteita ovat muun muassa käyttäjälähtöisyys sekä aikaisen vaiheen kokeilut ja niistä oppiminen. Muotoilu-yksikön täydennyskoulutustarjontaan tuotiin 2021 alkuvuodesta uusia muotoilun koulutuksia. Maaliskuussa 2021 LABin verkkosivuille lisättiin myös kaksi palvelumuotoilun etäkoulutusta. Teimme palvelumuotoilun koulutuksen sisältökuvaukset ja suunnitelmat yhdessä kollegani, täydennyskoulutusta kehittävän JATKO-hankkeen projektipäällikön kanssa. Tarjotut koulutukset olivat 3 tunnin mittaisia. Ensimmäinen koulutuksen aiheena oli ”Johdatus palvelumuotoiluun” (kuva 4). Toisen koulutuksen aiheena oli ”Asiakasymmärryksen merkitys ja tulevaisuuden asiakkaat”. Kysyin haastattelujen yhteydessä yrittäjiltä kiinnostusta ja kommentteja näihin kahteen täydennyskoulutukseen. Sisältöjä pidettiin hyödyllisinä ja hintaa kohtuullisena.

*”Näähän on tosi hyvät aiheet, mutta suosittelen, että ennen näitä introt. Hyvät näkökulmat molemmissa. Ryhmäoppiminen- sitähän ei tässä ole; okei tuo vuorovaikutteisuus, mutta ryhmästä aina oppii ja saa energiaa”.H7*

Koulutukset eivät toteutuneet, koska ilmoittautuneita ei ollut tarpeeksi määräaikaan mennessä. Koulutuksia ei markkinoitu LABin viestinnän kautta. Täydennyskoulutuksesta vastaava henkilö teki suoramarkkinointia verkostoilleen, itse viestin verkostoilleni LinkedInin ja Facebookin kautta. Koulutukset siirtyivät tilattaviksi koulutuksina ja näkyvät nettisivuilla esimerkkeinä räätälöitävistä koulutuspaketeista. Keskustelimme kokeiluajan päätyttyä täydennyskoulutuksesta vastaavien asiantuntijoiden kanssa kokeilun opeista. Lyhyitä aiheeseen johdattavia koulutuksia on paljon tarjolla. Pienempinä yksittäisinä koulutuksina ilman laajempaa markkinointia potentiaaliset asiakkaat eivät niitä löytäneet. Myynnissä olleet palvelumuotoilun koulutukset voisivat toimia ”teasereina” isommalle koulutuskokonaisuudelle. Täydennyskoulutuksesta vastaavien asiantuntijoiden mukaan suunnitellessa tulee muodostaa syvemmälle aihealueeseen meneviä kokonaisuuksia. On myös syytä muistaa yrittäjien haastatteluissakin esille noussut asia, että yksittäisiä osia kokonaisuudesta tulisi voida valita osallistujan tarpeen mukaan. Tämän mahdollistavat koulutuskokonaisuuksien osiin pilkkominen ja moduulimainen rakenne.



**AJANKOHTAISTA** ▼ **KOULUTUS** ▼ **YRITYKSILLE** ▼ **TUTKIMUS & KEHITYS** ▼ **INFO** ▼

**MUOTOILU, KUVATAIDE JA VISUAALINEN VIESTINTÄ**

## Johdatus palvelumuotoiluun

LAAJUUS  
3 tuntia

Palvelumuotoilun avulla parempaa asiakaskokemusta ja kilpailukykyä!

PAIKKA  
Verkkototeutus

Tässä koulutuksessa ymmärrät perusasiat, miten palvelumuotoilun avulla kehitetään asiakaslähtöisiä, sujuvia ja kannattavia palveluja.



## Sisältö

Koulutuksessa tutustutaan palvelumuotoiluun liittyviin käsitteisiin, menetelmiin ja työkaluihin, sekä perehdytään palvelumuotoilun hyötyihin ja tavoitteisiin. Pohdimme mistä vaiheista asiakkaan palvelukokemus muodostuu ja miten yritys voi huomioida asiakkaiden tarpeet ja luoda arvoa.

- Johdatus palvelumuotoiluun
- Palvelumuotoilun hyödyt yritykselle ja asiakkaalle
- Palvelukokemus
- Palvelumuotoilun prosessit

Kuva 4: Palvelumuotoilukoulutuksen sisältökuvaus LABin verkkosivuilla

## 7.2 Ideointi

Palvelumuotoilulle ominaista on yhdessä kehittäminen. Järjestin kollegoilleni työpajan toukokuun lopussa 2021, jonka aiheena oli palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen suuntien ja sisältöjen ideointi. Osallistujina oli LABin asiantuntijoita ja lehtoreita, yhteensä 8 henkilöä. Pääosa osallistujista työskentelee muotoilu-yksikössä tai sen hankkeissa. Kutsuin myös kollegat tekniikan ja liiketalouden yksiköistä. Osallistujat oli valittu sillä perusteella, että heillä oli monipuolista kokemus pk-yritysten toiminnan kehittämisestä, palvelumuotoilun opetuksesta tai yritysvalmennuksista ja -projekteista. Osa osallistujista työskentelee täydennyskoulutusta kehittävässä JATKO-projektissa ja osa toimii myös palvelumuotoilua tarjoavina yrittäjinä. Joukossa oli useamman vuoden LABissä työskennelleitä sekä hiljattain työskentelyn aloittaneita.

Lähetin työpajaa edeltävällä viikolla osallistujille lyhyen ennakkoinneiston aiheeseen viritäytymiseksi. Olin koonnut siihen työ- ja elinkeinoelämään, jatkuvaan oppimiseen ja palvelumuotoiluun vaikuttavia trendejä ja tulevaisuudensuuntia (PESTEL-analyysi, kuvio 6 ja trendikartta, kuvio 7). Työpaja toteutettiin Zoom-etäyhteyden kautta, koska sen avulla osallistujien pienryhmiin jakaminen on sujuvaa. Aikaa oli varattu 2 tuntia.

Työpajan tavoitteena oli keskustella siitä, miten tulevaisuuden suunnat ja trendit vaikuttavat yritysten tarpeisiin, koulutusten toteuttamiseen ja palvelumuotoiluun. Lisäksi tavoitteena oli keskustella, mitkä ovat LABin muotoilu-yksikön vahvuus- ja erottautumistekijät yrityksille suunnattavan palvelumuotoilutarjooman suhteen ja ideoida täydennyskoulutuksen suuntia ja sisältöjä.

Alussa osallistujat esittäytyivät toisilleen. Suurin osa osallistujista oli entuudestaan tuttuja toisilleen, mutta eivät työskennelleet säännöllisesti keskenään. Kävin seuraavaksi työskentelyn taustaksi tekemistäni yrittäjä- ja sidosryhmähaastatteluista tärkeimpiä havaintoja ja esille nousseita tarpeita. Olin koonnut niiden perusteella myös yrittäjän arjessa kohtamia haasteita, joita on tärkeää tunnistaa koulutuksia suunnitellessa. Kerroin myös benchmarkingin tuloksista, jossa tutustuin toimintaympäristöön ja selvitin tarjolla olevia yrityksille suunnattuja palvelumuotoilun koulutuksia ja valmennuksia Suomesta ja kansainvälisesti. Päätin alkuosuuden näyttämällä lähettämäni ennakkomateriaalin, joka sisälsi työelämään, yrityksiin ja koulutukseen vaikuttavia tulevaisuuden suuntia kokoamani PESTEL-analyysin muodossa sekä trendikartat, joihin olin koonnut palvelumuotoilun tulevaisuudensuuntia ja trendejä. Keskustelimme sen jälkeen yhdessä, mitä ajatuksia ennakkomateriaali herättää ja miltä näyttää palvelumuotoilun tulevaisuus.

Keskustelussa käsiteltiin muun muassa sitä, että palvelujen muotoilua tarvitaan varmasti jatkossakin, mutta puhutaanko tulevaisuudessa käyttäjälähtöisyydestä ja yhteiskehittämisestä, jonka yksi osa-alue on palvelumuotoilu. Kehitetään esimerkiksi työntekemistä ja työntekijäkokemusta. Tälläkin hetkellä palvelumuotoilun alle liitetään laajasti erilaista käyttäjälähtöistä kehittämistä, vaikka kehittämisen luonteesta tai laajuudesta riippuen lähestymistapana voi olla enemmänkin muotoiluajattelu. Taustatietona kerrottiin, että täydennyskoulutuksia rakentaessa tulee huomioida, että LUTille ja LABille ollaan rakentamassa yhteistä jatkuvan oppimisen sivustoa, jossa koulutustuotteita myydään osaamisalueittain, ei yksiköittäin. Verkkokauppa julkaistaan syksyllä 2022. Tuotteiden sisällä ja tarkemmissa kuvauksissa näkyvät kuitenkin edelleen järjestävät yksiköt ja referenssit.

Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen pienryhmään. Olin luonut Mural-yhteiskehittämislustalle valmiit pohjat kummallekin ryhmälle työskentelyä varten (kuva 5). Pohja oli jaettu eri osiin käsiteltävien aiheiden mukaan ja niihin oli luotu valmiiksi tyhjiä virtuaalisia

post-it-lappuja ideointia varten. Suurimmalle osalle Mural oli tuttu alusta, mutta kävin silti nopeasti läpi, miten sitä käytetään. Ensimmäiseksi ryhmät saivat aiheekseen pohtia LABin muotoilu-yksikön erottautumistekijöitä sekä vahvuuksia palvelumuotoilun näkökulmasta. Toisena aiheena ryhmät pääsivät miettimään palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen ja palvelujen suuntia ja sisältöjä seuraavien 1-5 vuoden aikana. Miten profiloitua ja mitkä olisivat kärkituotteet? Koska muistiinpanojen teko fasilitoinnin aikana ei ollut mahdollista, talensin yhteisessä tilassa käydyt keskustelut sekä osan ryhmähuoneiden keskusteluista myöhempää läpikäyntiä varten.

Osallistujat miettivät ja ideoivat aiheita ensi yksin ja kirjoittivat ideat post-it lapuille. Tämän jälkeen ryhmän jäsenet keskustelivat ajatuksistaan yhteisesti ja kokosivat niistä yhteenvedon. En osallistunut ideointiosuuteen, vaan kävin ryhmässä kuuntelemassa, kommentoimassa ja kertomassa aikataulusta. Ryhmissä ideoinnin ja keskustelun jälkeen osallistujat palasivat pöytähuoneeseen ja ryhmät esittelivät ajatuksensa muille.

**2) PALVELUMUOTOILUN TÄYDENNYSKOULUTUKSEN JA PALVELUJEN SUUNNAT, SISÄLLÖT JA TOTEUTUSTAVAT (1-3/5 V?)**

**HUOMIOI SUUNNITTELUSSA:**

- Konkretia. Mitä tämä tarkoittaa minun yrityksessäni? Käytäntöön vievä.
- Matala kynnyks. (Sanoittaminen. Valittujen menetelmien ja kanavien ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys. Olkea-alkaisuus)
- Eri tasot. Mahdollista esim. jatkaa koulutuksesta yrityksessä pidettävään työpajaan
- Verkostoituminen, vertaistuki
- Toteutusten monimuotoisuus/ vaihtoehtoiset toteutusmuodot (etä, verkko, fyysinen, hybrid)
- Autetaan yrittäjiä hyödyntämään palvelumuotoilua tuotteiden, palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Profiloituminen. Mitkä ovat kärkituotteet?

AIheet ja sisällöt?

Toteutustavat?

**TOILUN TULEVAISUUS?**

enemmän sektorilla

Systeemijattelu Kompleksisuus, asioiden liittyminen toisiinsa

Big Data-Thick Data

yminen, en, ot ve-

Planet- ja Lifecentric Tasapaino ihmisen toiminnan ja luonnon ekosysteemin välillä

Asiakaskokemuksen merkityksen korostuminen kokonaisvaltaisuus, strategisuus

Sijava palvelukokemus kv-jatkokaupan ja verkkokaupan välillä.

- Palvelun tasalaatuisuus, malli työntekijöille, miten toimintaan eri tilanteissa. Toiminnan vaikutus asiakaskokemukseen.
- Asiakkaan ostopolun mallintaminen
- Palvelun nykyaikastaminen sekä asiakas- ja palvelukokemuksen kehittäminen.
- Tulevaisuuteen suuntaus, ennakointi ja trendit. Tiedon tulla olla siinä muodossa, että se on hyödynnettävissä yritt.
- Muutokseen valmistautuminen. Muuttuneen toimintaympäristön ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Miten toimia nopeissa r
- Asiakaskäyttösuositt?
- Esim. HR alan ammattilaisille suunnattu työntekijäkokemuksen tuottaminen ja vaikutus asiakaskokemukseen ja -keh.
- Digitaalinen palvelumuotoilu, asiakkaan palvelupolut (verkkosivujen ja mobiilipalvelujen kehittäminen (parjouspyyntö)
- Markkinointi. Näkyvyys ja oikeat kanavat.
- Asiakaskokemuksen läpiviennin jontamiseen ja kehittämiseen. (ei teknologia- prosessi edellä)

**TÄRKEIMMÄT NOSTOT, RYHMÄ 1:**

This is a title...

Kuva 5: Työpajatyöskentelyä Mural-alustalla

LUTin ja LABin yhdessä muodostama LUT-korkeakoulu tuo etua erottautumiseen, yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhdistelmät ovat saatavissa samasta paikasta. Korkeakoulun etuna on se, että jos huomataan yhteistyön aikana, että yrityksellä nousee uusia tarpeita, niin on mahdollisuus tarjota opiskelija- tai TKI-yhteistyötä tai muunlaista kehittämisapua.

Korkeakoulun kouluttajat ovat pedagogisesti päteviä oppimisen ja ohjaamisen osaajia. Tämä on erottautumistekijä, jota tulee tuoda esille myös yritysten suuntaan.

LABin muotoilu-yksikön vahvuuksina keskusteluissa esille nostettiin muun muassa julkisen sektorin palvelumuotoiluosaaminen sekä kaupunkimuotoilu. Mainittiin myös, että muotoiluajattelu kuuluu luonnostaan muotoilualan oppilaitoksen toimintatapaan, joten se on yksi hyvä kärki ja tuo uskottavuutta alan toimijana. Lisäksi keskusteltiin siitä, että tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa nousevat yhä tärkeämmäksi kestävä kehitys ja vastuullisuuden liittyvien tekijöiden huomiointi. Näitä teemoja tulisi vahvemmin tuoda myös täydennyskoulutukseen, näkökulmana esimerkiksi ympäristökestävän tai planeettalähtöisen liiketoiminnan kehittäminen ja muotoilu. Myös kiertotaloudessa vahvasti esillä olevia aiheita ovat jakamistalous ja siihen liittyvät tuote- ja palveluratkaisut. Näihin haasteisiin liittyvien ratkaisujen innovointi ja kehittäminen luovat yrityksille mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan. Täydennyskoulutuksen avulla yritysten ymmärrystä voitaisiin kasvattaa ja auttaa näkemään muuttuvan toimintaympäristön tuomia mahdollisuuksia sekä ohjata uuden tyyppisen toiminnan aloittamiseen.

Asiakaskokemuksen merkitys yritysten erottautumistekijänä ja kilpailukykyyn kasvattajana tulee korostumaan entisestään. Tämä tulisi huomioida myös sisällöissä ja kouluttaa asiakaskokemuksen kehittämiseen liiketoiminnassa. Puhuttiin siitä, että teknologian ja muotoilun olisi luontevaa tehdä koulutusyhteistyötä esimerkiksi palvelumuotoilun ja tekoälyn hyödyntämisestä palvelujen kehittämisessä tai IT-yrityksille suunnatussa koulutuksessa sillä näkökulmalla, mitä palvelumuotoilu tuo prosessiin ja miten sitä voidaan hyödyntää teknologioiden ja digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Myös liiketoiminnan ja muotoilun yhteistyötä voisi syntyä markkinoinnin, viestinnän ja myynnin palvelumuotoilusta. Mainittiin teemana myös muotoilu muutoksen mahdollistajana, eli miten muotoiluajattelun avulla vastata toimintaympäristön ja maailman muutoksiin. Tässä yhteydessä puhuttiin tulevaisuuden ennakkoinnin taidon tärkeydestä. Aiheesta edistyneemmille yrityksille voisi tarjota myös erikoistuneimpia valmennuksia kuten ”Future of Design Thinking”.

Keskusteluissa nousi esille myös palvelumuotoilun mentorointipalvelu, jota yritykset voisivat LABistä ostaa. LABin asiantuntijat voisivat olla mentoroimassa yrityksessä tarpeiden mukaan. Esimerkiksi in-house- palvelumuotoilijat voivat olla yrityksessä työssään varsin yksin ja LABin asiantuntijat voisivat esimerkiksi tukea heitä yrityksen muotoiluymmärryksen jalkauttamisessa. Keskusteltiin myös siitä, miten koulutuksesta tulee viestiä ja sanoittaa yrityksille. Esille nousi sama asia, mikä ilmeni myös yrittäjien ja sidosryhmien kanssa eli palvelumuotoilu terminä voi olla liian abstrakti asia pk-yrityksille. Täydennyskoulutuksen sisällöistä tulee viestiä kohdennetumman tarpeen mukaan ja puhua esimerkiksi

liiketoiminnan kehittämisestä, myynnin kasvattamisesta ja paremmasta asiakas- tai työntekijäkokemuksesta. Puhuttiin siitä, että palvelumuotoilun kanssa työskenteleville aihe on tuttu ja termiin aletaan jopa kyllästyä. Pitää kuitenkin tiedostaa, että moni pk-yritys ei ole aiheesta kuullut tai kiinnostus on vasta heräämässä. Terminä palvelumuotoilua ei siis kannata jättää pois, mutta otsikoinnin ja sisällön pitää kertoa, mitä se tuo yrityksen tarpeisiin. Todettiin myös, että organisaatioissa ollaan eri vaiheissa palvelumuotoilun hyödyntämisen suhteen ja se pitää huomioida myös sisältöjen suunnittelussa.

Esille nousi myös ajatus, voisiko olla jonkin tyyppinen palkintojärjestelmä tai sertifikaatti, jotka motivoisivat yrityksiä jatkuvaan kehittämiseen ja etenemään muotoilun portaita. Haasteena täydennyskoulutuksen toteuttamisessa mainittiin se, että muotoiluyksikön omille asiantuntijoille ei ole varattu resursseja täydennyskoulutuksen toteutukseen. Olisi lisäksi hyvä olla valmiina eri tason materiaaleja, joita koulutuksessa voisi hyödyntää.

Aikataulullisesti olisi pitänyt varata ryhmissä ideointiin ja keskusteluun sekä lopun yhdessä ajatusten jakamiseen hieman enemmän aikaa. Aiheissa päästiin hyvin käyntiin, mutta jatkoaiheiden valinnalle ja niiden tarkemman sisällön miettimiselle ei jäänyt aikaa. Toisaalta oli tärkeää käydä keskustelu kollegoiden kanssa ja sain vahvistusta kehittämistyössä nousseisiin teemoihin sekä uusia ajatuksia. Osallistujat kiittelivät sitä, että heidät oli kutsuttu yhteen keskustelemaan tärkeän aiheen ympärille. Normaalissa arjessa koronapandemian myötä spontaanit kohtaamiset ovat jääneet minimiin. Aiheesta syntyikin hyvää ja rikasta keskustelua. Hyödynsin työpajan tuloksia täydennyskoulutussisältöjä ja moduuleja suunnitellessani. Osallistujien keskuudessa oli mielenkiintoa jatkaa aiheesta myöhemmin ja kutsuin heidät uudemman kerran lokakuussa 2021 kommentoimaan opinnäytetyöni kehitysehdotuksia.

### 7.3 Palvelumuotoiluymmärryksen kasvattaminen Design Venture -tapahtumassa

Tutkimastani tausta-aineistosta ja tekemistäni haastatteluista ilmeni, että palvelumuotoilu ei ole yrityksille kovin tuttua ja toivottiin esimerkiksi ilmaisia introja tai esittelyjä aiheesta. Palvelumuotoiluymmärryksen kasvattamiseen järjestyi luonteva tilaisuus elokuussa 2021 yhteistyössä Design Venture -hankkeen kanssa. LAB-ammattikorkeakoulun toteuttamassa Design Venture -hankkeessa vauhditetaan Etelä-Karjalan pk-yritysten ja mikroyritysten liiketoimintaa muotoilun ja viestinnän avulla. Hankkeessa valmennetaan yrittäjiä ymmärtämään muotoilun hyötyjä liiketoiminnassaan. Tarkoituksena on myös yhdistää muotoilijoita ja yrityksiä yhteistyöhön. (LAB-ammattikorkeakoulu 2021c.) Hanke toteutettiin vuosina 2018-2020 Päijät-Hämeen yritysten kanssa. Hanke käynnistyi Etelä-Karjalassa vuoden 2021 alussa. Samaan aikaan tein yritysten osaamistarpeisiin liittyviä haastatteluja.

Keskustelimme hankkeen projektipäällikön kanssa säännöllisesti heidän tiiminsä sekä minun havainnoistani pk-yritysten tarpeisiin liittyen. Design Venturen tekemissä, hankkeen sisällön suunnittelua varten toteutetuissa selvityksissä, palvelumuotoilu oli noussut digitaalisen markkinointiviestinnän ja brändäyksen ohella aiheeksi, joka herätti kiinnostusta ja koettiin tarpeelliseksi.

Design Venture järjesti Etelä-Karjalan yrityksille kesäkuussa 2021 tapahtuman brändäykseen ja digitaaliseen markkinointiviestintään liittyen. Huhtikuussa 2021 Design Venturen tiimi alkoi suunnitella palvelumuotoilutapahtumaa Etelä-Karjalan pk-yrityksille. Järjestettävä tapahtuma oli oivallinen yhteistyön paikka päästä kertomaan palvelumuotoilusta ja tuoda palvelumuotoilun hyötyjä yritysten tietoisuuteen. Olin mukana tapahtuman suunnittelussa ja myös puhujana tapahtumassa. ”Palvelumuotoilun avainasiat liiketoiminnassa”-tapahtuma järjestettiin etätilaisuutena 31.8.2021 (kuva 6).



Kuva 6: ”Palvelumuotoilun avainasiat liiketoiminnannassa”- tapahtumassa oli useita pk-yrityksille suunnattuja puheenvuoroja.

Tapahtuman kesto oli 3 tuntia, ja minun lisäksi puhujina olivat paikalliset muotoilijat Kai Hämäläinen sekä Pirita Paananen. Lisäksi Design Venture -hankkeen projektipäällikkö esitteli hanketta sekä ELY-keskuksen edustaja kertoi yrityksille mahdollisista rahoituspalveluista. Kai ja Pirita käsittelivät omassa puheenvuoroissaan, millaista on muotoiluprosessin avulla tehtävä kehittäminen sekä käytännön esimerkkejä palvelumuotoilusta. Oma osuuteni oli palvelumuotoiluaiheeseen pohjautava puheenvuoro tapahtuman alussa. Esitykseni aihe oli ”Parempaa asiakaskokemusta ja kilpailukykyä palvelumuotoilun avulla”. Kävin osuudessani läpi, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa, mitä hyötyä siitä on pk-yritykselle sekä kerroin matkailualan esimerkin avulla, mitä tekeminen käytännön tasolla tarkoittaa. Näytin lyhyen videon, jossa matkailualan yritykset kertoivat oivalluksiaan ja kokemuksiaan palvelumuotoilun hyödyntämisestä. Kerroin myös LABin tarjoamista mahdollisuuksista

palvelumuotoiluyhteistyöhön liittyen ja toin esille myös tarjoamiimme täydennyskoulutuksia.

Tilaisuuden aihe kiinnosti; tapahtumaan oli ilmoittautunut 88 henkilö, joista 64 osallistui. Osallistujissa oli pk- ja mikroyritysten edustajia, julkisen sektorin toimijoita, yritys- ja elinkeinopalvelujen edustajia, järjestöjen edustajia, opiskelijoita sekä korkeakoulujen asiantuntijoita. Kerätyn palautteen mukaan tapahtuma koettiin hyödylliseksi. Järjestelyjä ja selkeitä alustuksia kiiteltiin. Palautteessa kysyttiin myös, millaista koulutusta osallistujat haluaisivat saada. Valmiiden monivalintakysymysten aiheista eniten vastauksia oli saanut palvelumuotoilu, seuraavaksi eniten digitalinen markkinointi ja kiertotalous. Avoimissa vastauksissa oli lisäksi kommentoitu tarkemmin palvelumuotoilukoulutuksen sisältöön liittyen.

*”Koulutusta voisi olla palvelumuotoilun hyödyntämisestä pk-yritysten palvelujen kehittämisessä. Palvelutapahtumia ja kohtaamispisteitä. Monet yritykset eivät ymmärrä esimerkiksi ennen palvelua tapahtuvia palveluita yhteydenotosta alkaen.”*

*”Palvelumuotoilua on vaikea ymmärtää ja ehkä esimerkein on hyvä avata, mitä se tarkoittaa. Matkailuesimerkki oli hyvä. Tehtyjä projekteja voisi olla eri toimialoilta.”*

*” On erittäin hyvä nostaa esille myös prototypointia työskentelytapana. Itsellä keväällä kokemusta, että sillä saatiin paljon aikaan lyhyessä ajassa ja työntekijät uskalsivat heittäytyä siihen.”*

Tilaisuuden lopussa osallistujien oli mahdollista esittää kysymyksiä puhujille. Myös tämä osuus osoitti, että aihe kiinnosti, ja syntyi hyvää keskustelua. Design Venture -tapahtuman suunnitteluun osallistuminen sekä pitämäni puheenvuoro vastasivat opinnäytetyöni tutkimuksessa havaittuun haasteeseen siitä, että palvelumuotoilua tulisi tehdä tunnettavammaksi yritysten keskuudessa sekä vahvistaa LABin muotoilu-yksikön roolia palvelumuotoilun asiantuntijana ja tarjoajana. Ilmaiset esittelyt ja introt, esimerkkien kertominen ja jalkautuminen kentälle yritysten pariin ovat tutkimukseni mukaan keinoja tämän edistämiseksi. Tästä näkökulmasta katsottuna ”Palvelumuotoilun avainasiat liiketoiminnassa”-tapahtuma oli onnistunut toimenpide. Esitykseni oli myös kokeilu yrityksille suunnatusta palvelumuotoilun introsta. Esityksen kesto tapahtumassa oli 40 minuuttia. Tähän tilaisuuteen esityksen kesto oli sopiva, mutta jatkossa voisi olla tarjolla myös lyhyempiä introja tai esittelyvideoita aiheesta. Vastaavaa aiheen tunnetuksi tekemistä olisi hyvä jatkaa säännöllisesti esimerkiksi yrittäjäjärjestöjen kanssa.

## 8 Tulokset ja johtopäätökset

### 8.1 Yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeet

Haastattelin opinnäytetyössäni 12 pk-yrityksen tai sidosryhmien edustajaa. Analysoin haastattelut luvussa 6.2.1, mutta yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeisiin sain tärkeää tietoa myös JATKO-hankkeen asiantuntijoiden tekemistä haastatteluista, jotka sijoituivat omien haastattelujeni jälkeen. JATKO-hankkeessa kehitetään tarvelähtöisesti eri muotoilun osaamisalojen täydennyskoulutuksia. Hankkeen asiantuntijat haastattelivat huhti-elokuun 2021 aikana Päijät-Hämeen yritysten edustajia, tavoitteena selvittää täydennyskoulutustarpeita. Haastateltavat olivat laajasti eri toimialoilta ja eri kokoluokan yrityksistä. Yhteensä hankkeessa haastateltiin 22 henkilöä, joista 7 oli yritysten edustajia. Lisäksi haastateltiin sidosryhmien edustajia, ohjausryhmän jäseniä sekä työntekijöitä. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin oman organisaationsa, toimintaympäristönsä sekä henkilökohtaisen näkemyksen kautta. Hankkeen asiantuntijat kokosivat haastatteluista nousseet teemat ja niiden vaikutuksesta syntyvät osaamistarpeet seuraavasti:

- Strateginen liiketoiminnan kehittäminen
- Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen
- Johtaminen
- Muuttuva maailma ja globalisaatio
- Raha
- Rekrytointi ja osaajahoukuttelu
- Covid 19-pandemian vaikutus
- Tekniikan kehittyminen ja digitalisaatio
- Työhallinta ja hyvinvointi
- Viestintä, markkinointi, myynti ja brändi
- Asiakas 360
- Kestävä kehitys
- Tulevaisuusosaaminen ja ennakointi
- Työyhteisötaidot.

JATKO-hankkeen asiantuntijat olivat keränneet näiden pääotsikoiden alle tarkemmin osaamistarpeita aihealueittain. Analysoin hankkeen haastattelujen tuloksia oman opinnäytetyöni, palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta. Valitsin sieltä osaamistarpeita, jotka mielestäni muodostavat palvelumuotoilusältöjä tai liittyvät palvelumuotoilun

täydennyskoulutuksen sisältöihin. Yhdistin JATKO-hankkeen haastattelujen analyysin ja aiemmin tekemiäni haastattelujen analyysin osaamistarpeista. Tulokset perustuvat JATKO-hankkeen asiantuntijoiden tekemän 22 haastattelun ja tekemääni 12 haastattelun, eli yhteensä 34 haastattelun analyysiin. Lisäksi yhteenvedon on sisällytetty Design Venture -tilaisuuden osallistujilta saatua palautetta.

Kuvioon 10 olen koonnut yhdeksän teemaa, joiden jokaisen kohdalla on tarkemmin kuvattu haastatteluista ilmenneitä osaamistarpeita. Teemat ovat: 1) Tulevaisuuteen suuntaaminen ja ennakointi 2) Muuttuva maailma ja globalisaatio 3) Strateginen liiketoiminnan kehittäminen 4) Kestävä kehitys 5) Tekniikan kehittyminen ja digitalisaatio 6) Asiakas 360, 7) Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen, 8) Viestintä, markkinointi, myynti ja brändi, 9) Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. Osaamistarpeita ei ole numeroitu tärkeysjärjestykseen tai haastatteluissa useimmin mainittujen mukaan, vaan jotta ne olisi helpompi erottaa tai niihin olisi helpompi viitata raportoinnissa.

## Haastatteluissa ilmenneitä pk-yritysten osaamistarpeita

(palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulma)

### 1) Tulevaisuuteen suuntaaminen ja ennakointi

- Ennakointiosaaminen, tulevaisuuden haltuunotto ja varautuminen

### 2) Muuttuva maailma ja globalisaatio

- Muuttuvan toimintaympäristön ymmärrys ja hyödyntäminen
- Muutoskyvykkyys. Tekemis- ja toimintakulttuurin muutos
- Muutoksissa asiakaslähtöisesti toimiminen
- Muutosjohtaminen
- Kansainvälinen liiketoiminta
- Avoimuus uusille ideoille, mukautuminen uusiin tilanteisiin
- Ketterät menetelmät
- Innovaatio-osaaminen, uudet avaukset, tuotteistaminen
- Luovuus

### 3) Strateginen liiketoiminnan kehittäminen

- Liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen
- Toimintakulttuurin muutos, tekemisen tavat
- Asiakaskokemuksen kehittämisen tuominen johtamiseen ja kehittämiseen. Ei teknologia ja prosessi edellä
- Verkoston hyödyntäminen, yritysysteistyö
- Prosessi- ja projektiosaaminen
- Muotoiluajattelu

### 4) Kestävä kehitys

- Vastuullisuus
- Asenne ja suhtautuminen
- Kestävän liiketoiminnan kehittäminen
- Viestintä, markkinointi, brändi

### 5) Tekniikan kehittyminen ja digitalisaatio

- Datan kerääminen ja oikean tiedon suodattaminen ja hyödyntäminen
- Tekoäly ja sen hyödyntäminen
- Automaatio, robotiikka, IoT
- Verkkokauppa. Yrityksen tarkoitukseen sopivan verkkokaupan valinta ja rakentaminen. Ylläpito ja hyödyntäminen.

### 6) Asiakas 360

- Asiakasymmärrys ja -lähtöisyys. Laadullisen ja määrällisen tiedon hyödyntäminen
- Asiakasprofilointi
- Asiakkaan ostopolun mallintaminen
- Sujuva palvelukokemus yrityksen eri ympäristöissä (verkkokauppa, kivijalka)
- Asiakaskokemuksen kehittäminen
- Saavutettavuus, käytettävyys
- Asiakasnäkökulma johtamisessa ja palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilu
- Asiakaspalveluasenne

### 7) Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotteistaminen

- Paketointi, tuotteistaminen
- Palvelun nykyaikaistaminen
- Palvelun tasalaatuisuus. Malli työntekijöille toimimiseen eri tilanteissa. Henkilöstön toiminnan vaikutus asiakaskokemukseen
- Verkkosivujen ja mobiilipalvelujen kehittäminen palvelumuotoilun avulla
- Kannattavuus ja kannattavat palvelut
- Hinnoittelu
- Resurssit liiketoiminnan kehittämiseen (aika, raha, voima, osaaminen)

### 8) Viestintä, markkinointi, myynti, brändi

- Markkinointistrategia, oikeat kanavat
- Vuosikelloajattelu
- Sisältömarkkinointi
- Sosiaalinen media
- Sisäinen viestintä
- Brändin uudistaminen ja vahvistaminen
- Erotautuminen, kilpailuetu
- Asiakaspalveluhenkisyys, myynnilisyyks, kaupan kloussaaminen

### 9) Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot

- Yhteisen ymmärryksen vahvistaminen (huom. visualisointi)
- Sisäinen viestintä
- Ryhmäyttäminen, tiimihengen luominen
- Tiimityötaidot
- Osallistaminen
- Erilaisuuden ymmärtäminen
- Etäpalaverikäytännöt
- Etäfasilitointi

Kuvio 10: Pk-yritysten osaamistarpeita palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta. Perustuu JATKO-hankkeen asiantuntijoiden ja opinnäytetyön tekijän tekemiin haastatteluihin.

## 8.2 Palvelumuotoilun täydennyskoulutussisältöjä

Palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta haastatteluista nousseet tarpeet ovat otsikkotasolla varsin laajoja. Teemoihin tarkemmin tutustumalla, on mahdollista jäsenellä aiheita moduuleiksi ja koulutussisällöiksi. Teemat Asiakas 360 (6) ja Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen (7) ovat luonnollisesti lähimpänä palvelumuotoilua. Erityisesti aiheet asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakasnäkökulman huomiointi palvelujen kehittämisessä ja johtamisessa ovat palvelumuotoilun ydintä. Tekeminen ei perustu oleuksiin, vaan monin tavoin kerätyn käyttäjätiedon ymmärtämiseen. Oleellista on laadullisen tiedon hyödyntäminen, mutta myös määrällistä tietoa hyödynnetään. Osaamistarpeissa mainitut asiakaskokemuksen kehittäminen sekä sujuva asiointi yrityksen eri ympäristöissä, vaativat kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja sitä, että tarkastellaan asiakkaan kaikkia kohtaamisia yrityksen kanssa. Tällöin tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja merkitystä luovat asiat sekä tarkastella, missä kontaktipisteissä ja miten asiakas kohdataan. Kohtaaminen voi tapahtua fyysisessä, digitaalisessa tai sosiaalisessa ympäristössä. Apuna käyttäjätiedon kiteyttämiseen ja ymmärryksen kasvattamiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelupolkuja ja asiakas- tai käyttäjäpersoonia.

Muotoiluinstituutissa on vahva osaaminen sisustusarkkitehtuurista ja tilasuunnittelusta. Olisi luontevaa tuoda lyhyitä osuuksia sisällöstä myös palvelumuotoilukoulutukseen, esimerkiksi fyysisen tilan, kalusteiden ja opasteiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Yhä useampaan fyysiseen tuotteeseen liittyy digitaalinen käyttöliittymä ja toiminnallisuuksia lisäävä palvelu. Digitaalisten sujuvien palvelujen kehittäminen mainittiin myös haastatteluissa osaamistarpeina. Muotoiluinstituutissa on asiantuntijuutta myös käyttökokemus- ja käyttöliittymämuotoilusta. Myös saavutettavuuteen ja käytettävyyteen liittyviä osaamistarpeita mainittiin haastatteluissa. Saavutettavuus liittyy aineettomaan ympäristöön, kuten verkkosivuihin, palveluihin ja tietoon. Fyysisessä ympäristön yhteydessä puhutaan vastavasti esteettömyydestä. Muotoiluinstituutissa on osaamista edellä mainituista aiheista, joten palvelumuotoilun koulutuksessa voisi olla myös lyhyitä aiheisiin ymmärrystä kasvattavia osuuksia. Lyhyet johdatukset esimerkiksi käyttöliittymämuotoilusta tai tilasuunnittelun vaikutuksista asiakaskokemukseen voisivat toimia myös kiinnostuksen herättäjinä kyseisten aiheiden täydennyskoulutuksiin.

Palveluiden ja tuotteiden kehittämisen (7) teeman alla mainitut osaamistarpeet liittyvät muun muassa palvelun laadun kehittämiseen ja tasalaatuisuuden varmistamiseen. Tähän liittyy oleellisesti standardien ja ohjeistusten luominen ja henkilöstön toiminnan vaikutus palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Tarpeina nousi myös palvelujen

nykyaikaistaminen, tuotteistaminen ja digitaalisten palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisesti. Tähän liittyy läheisesti yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa kehittäminen sekä uusien tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen ideointi. Aiheeseen liittyy myös arvo-lupauksen muodostaminen eli lupaus arvosta, jonka tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle. Potentiaalisempien ideoiden valinta ja kokeilut selventävät, onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää. Muotoilussa protojen hyödyntäminen ja nopeat kokeilut kuuluvat toimintatapaan. Visualisoinnin avulla ideoita ja konsepteja tehdään ymmärrettäväksi eri osapuolten välillä. Kokeilu-, protoilu- ja visulisoitiosaaminen ovat myös aiheita, joilla Muotoiluinstituutin on mahdollista erottautua tarjolla olevista palvelumuotoilun koulutuksista. Koko palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen aikana hyödynnetään käyttäjätutkimuksesta syntyntä tietoa ja ymmärrystä. Osaamistarpeina on myös mainittu kannattavuuteen ja hinnoitteluun liittyvät aiheet. Kannattavuutta voi parantaa muun muassa tarkastelemalla palvelukokonaisuutta ja kosketuspisteitä kokonaisvaltaisesti. Tällöin löydetään epäkohtia, turhia tai aikaa vieviä vaiheita tai asiakkaalle merkityksettömiä kosketuspisteitä. Tämän perusteella voidaan keskittää resursseja oleellisten kohtien kehittämiseen. Uusien ja innovatiivisten, asiakkaalle arvoa tuovien palvelujen kehittäminen vaikuttaa myös hinnoitteluun, eikä hinta tällöin ole ensimmäinen asiakaspäättöstä ohjaava tekijä.

Osaamistarpeiden yhtenä teemana olivat vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot (9). Aiheina muun muassa ryhmäyttäminen ja tiimityötaidot, osallistaminen, etäpalaverikäytännöt sekä etäfasilitointi. Etätyöskentelyaika on luonnollisesti kasvattanut etäviestintävälineiden ja -alustojen käyttöä. Jatkuvasti tulee myös uusia sovelluksia ja ohjelmia. Vaikka työntekijät palaavat työpaikoille, etätyö on tullut jäädäkseen. Vuorovaikutuksen kynnys myös kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa on voinut madaltua videoneuvotteluyhteyksien ja muiden ohjelmien tultua arkipäiväisemmiksi. Myös palvelumuotoilun työpajat sekä yhteiskehittämisen ja vuorovaikutuksen paikat ovat siirtyneet etätyöaikana virtuaalisiksi. Yhteiskehittämisen fasilitointi on taito, jota oppilaitoksestamme löytyy ja tähän liittyvää osaamista kannattaisi olla myös täydennyskoulutusteemana tai osana esimerkiksi käyttäjälähtöisyyden ja tuotteistamisen kokonaisuutta. Koulutuksessa voisi käsitellä sekä etänä, että fyysisesti tapahtuvaa työpajatyöskentelyä, osallistamista, fasilitointia ja vuorovaikutustilanteita. Yhteisen ymmärryksen muodostamista voi vahvistaa myös visualisoinnin avulla ja tämän osaamisen mukaan tuominen täydennyskoulutukseen olisi luonteva osa kokonaisuutta.

Teoriaosuudessa käsitellyn yritysbarometrin tuloksissa useimmat yritykset olivat maininneet kehittämistarpeina myynnin ja markkinoinnin; Etelä-Karjalan yritysbarometriin vastanneista pk-yrityksistä 66 prosenttia ja Päijät-Hämeen pk-yrityksistä 54 prosenttia. Myös JATKO-hankkeen ja opinnäytetyöni haastattelujen tulokset kertovat samaa (8).

Osaamistarpeita on markkinointistrategian luomisessa, oikeiden kanavien löytämisessä ja markkinoinnin suunnitelmallisuudessa. Myös sisäinen viestintä, asiakaspalveluasenne, sisältömarkkinointi ja sosiaalisen median mahdollisuuksien hyödyntäminen on mainittu haastatteluissa. Rajatumpana osaamistarpeena mainitaan verkkokaupan perustaminen, ylläpito ja sen hyödyntäminen. Erottautumisen ja kilpailuedun saavuttamisen yhteydessä mainitaan myös brändin uudistaminen ja vahvistaminen. Teoriaosuudessa todettiin, että muotoiluosaamisen hyödyntäminen on yrityksille tärkeä erottautumiskeino, jonka avulla lisätään tuotteen tai palvelun haluttavuutta ja positiivista asiakaskokemusta. Kuvien ja liikuvan kuvan merkitys viestinnässä, markkinoinnissa ja brändäämisessä kasvaa jatkuvasti ja niiden hyödyntäminen laadukkaasti ja kiinnostavasti on yksi tärkeä erottautumiskeino. Myös vaikuttavien presentaatioiden tekeminen sekä niiden esittäminen on tärkeä taito. Näitä osaamisia Muotoiluinstituutista löytyvällä vahvalla visuaalisen viestinnän osaamisella voisi tukea. Tästä teemasta voisi löytyä luontevaa yhteistyötä liiketalouden yksikön osaamisen kanssa, erityisesti viestintään, sosiaalisen median hyödyntämiseen, brändäykseen ja myyntiin liittyen.

Haastattelujen osaamistarpeiden teemoista tulevaisuuteen suuntaaminen ja ennakointi (1) ja muuttuva maailma ja globalisaatio (2) liittyvät resilienssivalmiuksiin. Sillä tarkoitetaan kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa, sopeutumista, ennakoitua ja mahdollisuuksien näkemistä muutoksessa. Muuttuvan toimintaympäristön ymmärtämiseksi ja hyödyntämiseksi on katsottava myös tulevaisuuteen. Se kasvattaa ymmärrystä tulevaisuuden suunnista ja trendeistä, sekä niiden tuomista mahdollisuuksista ja uhkista. Muotoilu katsoo aina tulevaisuuteen, joten tulevaisuuteen suuntien huomiointi ja ennakointi liittyvät oleellisesti myös palvelumuotoiluosaamiseen ja sitä tulisi koulutuksessa käsitellä. Osaamistarpeissa mainittiin myös muutosjohtaminen. Opinnäytetyön taustaosuudessa totesin, että palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan monista siihen liittyvistä laajemmista käsitteistä, kuten muutosmuotoilu tai käyttäytymisen muotoilu. Palvelumuotoilun ja sen menetelmien avulla voi tukea muutosta, esimerkkinä liiketoiminnan muutos. Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun, vuorovaikutus osapuolten kanssa ja verkostoissa sekä viestintä liittyvät oleellisesti muutoksen onnistumiseen. Tilanteeseen on helpompi suhtautua ja sitoutua, kun saa osallistua suunnitteluun ja kertoa ajatuksensa. Palvelumuotoilun avulla ei tueta vain muutoksen suunnittelua, vaan myös muutoksen käytäntöön viemistä ja jalkauttamista. Osaamistarpeina mainittiin myös ketterät menetelmät, innovaatio-osaaminen, uudet avaukset ja niiden tuotteistaminen sekä luovuus. Nämä aiheet liittyvät yhteen myös aiemmin käsitellyyn teeman ”Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen” (7) kanssa.

Haastattelujen osaamistarpeiden teemana oli myös strateginen liiketoiminnan kehittäminen (3) Tässä yhteydessä aiheina mainittiin liiketoiminnan kokonaisvaltainen

kehittäminen, toimintakulttuurin muutos, muotoiluajattelu, asiakaskokemuksen tuominen johtamiseen ja kehittämiseen sekä verkostot ja yhteistyö muiden yritysten kanssa. Strategisen liiketoiminnan kehittämisen aihepiiriin liittyvää koulutussisältöä on valmistelussa LUT-yliopiston kanssa.

Osaamistarpeiden teemana oli mainittu myös kestävä kehitys (4). Aiheina mainittiin vastuullisuus, kestävät teot ja toiminta sekä asioista viestiminen, markkinointi ja brändäys. Käsite on hyvin laaja, mutta esimerkiksi teoriaosuuden trendikartassa mainittua ympäristö-kestävän liiketoiminnan muotoilua sekä kestävään kehitykseen liittyvien ratkaisujen innovointia ja toteuttamista voi palvelumuotoilun avulla yrityksissä tukea. Myös vastuullisuuden käsite on laaja. Yrityksen toiminnassa vastuullisuus tarkoittaa, että huomioidaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset, kulttuurilliset ja ekologiset vaikutukset sekä sidosryhmien odotukset ja tähdätään samalla kannattavaan liiketoimintaan. Vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen löytyy markkinoilta omia täydennyskoulutuskokonaisuuksia, mutta myös palvelumuotoilun koulutuksessa olisi tärkeä tuoda esille aiheiden kasvava merkitys yritysten toiminnassa ja liiketoiminnassa.

Osaamistarpeissa oli myös tekniikan kehittymiseen ja digitalisaatioon liittyvä teema (5). Siinä yhteydessä aiheina oli mainittu datan kerääminen, oikean tiedon suodattaminen ja hyödyntäminen. Myös määrällisen ja laadullisen tiedon yhdistäminen, tekoäly ja sen hyödyntäminen, automaatio, robotiikka ja IoT on mainittu. Uusia teknologiota käyttöönotettaessa ja digitaalisuutta hyödynnettäessä tapahtuu myös toimintatapojen ja -kulttuurin muutoksia. Asioita tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti, ihmisiä ja toimintoja muutokseen tuokien ja osallistaen. Tähän muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun tuovat menetelmiä ja tapoja toimia.

Palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta Asiakas 360 (6), Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotteistaminen (2), Tulevaisuuteen suuntaaminen ja ennakointi (1) sekä Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot (9) ovat aiheita, jotka liittyvät oleellisesti aiheeseen. Myös Viestintä, markkinointi, myynti ja brändi (8) kuuluvat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Tällöin ymmärrys käyttäjästä ja toimintaympäristöstä ohjaa ajattelu- ja toimintatapaa sekä viestinnän, markkinoinnin ja myynnin valintoja. Myös muiden otsikoiden alta löytyy aiheita, joita palvelumuotoilun täydennyskoulutuksissa voisi käsitellä, mutta tässä opinnäytetyössä tarkastelen koulutuksen sisältöehdotuksia pääasiassa valitsemieni teemojen (1,2,6,8,9) kautta. Olen tietoinen, että JATKO-hankkeen asiantuntijat ja muotoilu-yksikön täydennyskoulutuksesta vastaava asiantuntija vievät eteenpäin valittuja, haastatteluista ilmenneisiin tarpeisiin perustuvia koulutussisältöjä, joten myös se rajaa valitsemiani teemoja.

Edellä mainittuja sisältöjä löytyy jo markkinoilla tarjolla olevissa koulutuksista. Mutta, kuten opinnäytetyön haastattelut ja teoretieto vahvistivat, on runsaasti yrityksiä, jotka eivät ole hyödyntäneet muotoilua tai palvelumuotoilua toiminnassaan. Tärkeää on tuoda esille sisällöissä ja viestinnässä LABin ja Muotoiluinstituutin vahvuuksia, joita ovat muun muassa käytännönläheisyys ja monialaisuus. Sisällöissä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia muussa opetuksessa tai hankkeissa syntyneitä aineistoja. Tulee myös varmistaa, että leh-  
toreille ja muilla asiantuntijoille on varattua riittävästi resursseja koulutusten kehittämiseen ja toteuttamiseen. Sisältöjä kannattaa toteuttaa yhdessä muiden yksiköiden tai ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa, jotta tieto on ajankohtaista ja konkreettista. Muotoiluajattelu kuuluu luonnostaan muotoilualan oppilaitoksen toimintaan ja tuo uskottavuutta palvelumuotoilun tarjoajana. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun periaatteita ovat muun muassa käyttäjälähtöisyys ja käyttäjäymmärrys, tulevaisuuteen suuntaavuus, yhdessä kehittäminen, kokeilut ja visuaalisuuden hyödyntäminen. Näitä aiheita kannattaa hyödyntää myös täydennyskoulutuksen sisällöissä ja erottautumistekijöinä.

Ideoin selvitys- ja tutkimustyön tulosten pohjalta palvelumuotoilun täydennyskoulutusmoduuleita (kuvio 11). Moduulien sisällöt täydentävät toisiaan. Punaisena lankana ovat ymmärrys käyttäjästä sekä toimintaympäristöstä ja käyttäjälähtöisyys, joka ohjaa tekemistä eri vaiheissa oli kyseessä sitten ideointi, tuotteistaminen, brändäys, viestintä, markkinointi tai myynti. Haastatteluista nousseisiin tarpeisiin voitaisiin vastata kattoteemalla:

”Kokonaisvaltainen palvelujen ja liiketoiminnan kehittäminen”.

Ehdotan palvelumuotoilun täydennyskoulutukseen neljää kokonaisuutta tai moduulia:

### **1) Asiakkaan ja toimintaympäristön ymmärrys**

Sisältöinä: toimintaympäristön muutos ja tulevaisuuden ennakointi, muotoiluajattelu, empatia, käyttäjälähtöisyys, käyttäjätiedon kerääminen ja hyödyntäminen, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, kohtaamispisteet ja ympäristöt.

### **2) Yhdessä kehittäminen, fasilitointi**

Sisältöinä: palvelun laadun varmistaminen, työntekijäkokemuksen merkitys palvelun laatuun, yhdessä kehittäminen ja osallistaminen (henkilöstö, asiakkaat, sidosryhmät), työpa-  
jojen ja vuorovaikutustilanteiden fasilitointi.

### **3) Kehitä kokeillen**

Sisältöinä: ideointi, konseptointi, protojen tekeminen, kokeilut ja niistä oppiminen, visualisoinnin hyödyntäminen ideoinnissa ja asioiden ymmärrettäväksi tekemisessä, tuotteista-  
minen.

#### 4)Viestinnän ja markkinoinnin muotoilu

Sisältöinä: asiakasymmärryksen hyödyntäminen viestinnässä ja markkinoinnissa, asiakaspolku, asiakkaan osallistaminen, kanavavalinnat, kohdentaminen, markkinointistrategia, kuvien ja videoiden hyödyntäminen, laadullisen ja määrällisen tiedon yhdistäminen, brändäys.

Sisältöajatukset ovat varsin laajoja ja toisaalta esimerkiksi yhdessä kehittämisen (2) ja kokeilemisen (3) sisältöjä voisi yhdistää. Kyse on alustavista sisällöistä, joita voi räätälöidä myös yrityksen tarpeen mukaan, jos kyseessä on yritysکوhtainen koulutus. Sisältöihin vaikuttavat luonnollisesti myös käytettävissä oleva aika ja kuinka syvälle aiheissa mennään.



Kuvio 11: Palvelumuotoilun täydennyskoulutusmoduulien aiheita

Muotoiluinstituutin laajaa muotoilun osaamista kannattaa hyödyntää koulutuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Sisustusarkkitehtuurin ja tilasuunnittelun, käyttökokemus- ja käyttöliittymämuotoilun sekä visuaalisen viestinnän osaamisissa olisi erittäin luontevia aiheita myös palvelumuotoilun täydennyskoulutukseen. Niitä voisi tuoda tiiviinä

täydentävinä osina palvelumuotoilun koulutukseen. Ne voisivat toimia myös kiinnostuksen herättäjinä kyseisten aiheiden täydennyskoulutuksiin, jos osallistujat haluavat kasvattaa syvemmin osaamistaan niistä.

Taustoittavan osuuden PESTEL-analyysin sekä palvelumuotoilun tulevaisuuden suuntauksien koonnissa tärkeäksi tulevaisuudessa muutosta ajavaksi tekijäksi nousi vastuullisuus. Vastuullisuus on asia, joka kaikkien yritysten tulisi huomioida toiminnassaan ja arvioida toiminnan taloudellisia, sosiaaliset, kulttuurillisia ja ekologisia vaikutuksia. Aiheeseen on omia laajoja täydennyskoulutuksia ja valmennuksia, mutta aihe olisi tärkeää huomioida myös kaikissa ehdottamissani moduuleissa ja tuoda sitä myös esiin eri sisällöissä. Tärkeää tietysti on, että se ei ole päälle liimattua ja sillä on oikea paikkansa sisällöissä. Aiheen esilletuominen voisi toimia myös kiinnostuksen herättäjänä vastuullisuuden koulutuksiin tai haluan tutustua aiheeseen lisää. Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu ihmis- ja käyttäjälähtöisyys. Mielestäni koulutuksissa tulisi tuoda esille yhä enemmän myös sitä, että ihmislähtöisyyden lisäksi palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisessä tulee ottaa huomioon enenevässä määrin myös ympäristölähtöisyys ja kestävä kehitys. Tähän tulee paineita sekä maapallon kestävyuden että kuluttajien puolelta. Yhä suurempi määrä kuluttajista ja varsinkin nuorista ikäluokista on yhä tiedostavampia kuluttamisen vaikutuksesta ympäristöön. Valintoja brändien, palvelujen, tuotteiden ja yritysten välillä tehdään omiin arvoihin perustuen. Tästä aiheesta on myös omia täydennyskoulutuksia ja aiheen esilletuominen palvelumuotoilun koulutuksen yhteydessä voisi herättää kiinnostusta oppia siitä laajemmin.

Koulutuksia voisi järjestää myös hieman eri kohderyhmille yrityksessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan tehdä kehittämistä yrityksen eri tasoilla; strategisesti, systeemisesti ja asiakasrajapinnassa. Niinpä esimerkiksi yrityksen johdolle suunnatussa koulutuksessa näkökulma olisi asiakaslähtöisyyden tuomisessa strategiaan, asiakaskokemuksen johtamisessa ja tulevaisuuden suuntien kehittämisessä. Myös palvelumuotoilun ostamiseen liittyvää käsitteistöä, määrittelyjä ja odotuksia olisi hyvä käsitellä, jotta asiantuntijapalveluita eri tahoilta hankittaessa puhutaan yhteistä kieltä. Esimiehille ja asiakasrajapinnassa suunnatussa koulutuksessa näkökulma olisi palvelujen ja asiakaskokemuksen johtamisessa, kehittämisessä ja tuottamisessa asiakaslähtöisesti. Aiheeseen liittyvät myös ohjeistusten ja standardien hyödyntäminen palvelun laadun varmistamiseksi, asiakaspalveluasenne ja työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Työntekijäkokemuksen näkökulman tärkeyttä esille tuova koulutusta voisi kohdentaa myös HR-henkilöstölle. Koulutuksia voisi rakentaa myös niin, että ne sisältävät yhteisiä osuuksia johdon ja henkilöstön kanssa, jolloin osa aiheista olisi yhteisiä ja päästäisiin keskustelemaan koulutuksen herättämistä ajatuksista ja niiden jalkauttamisesta yrityksessä. Yhdistäviä tekijöitä

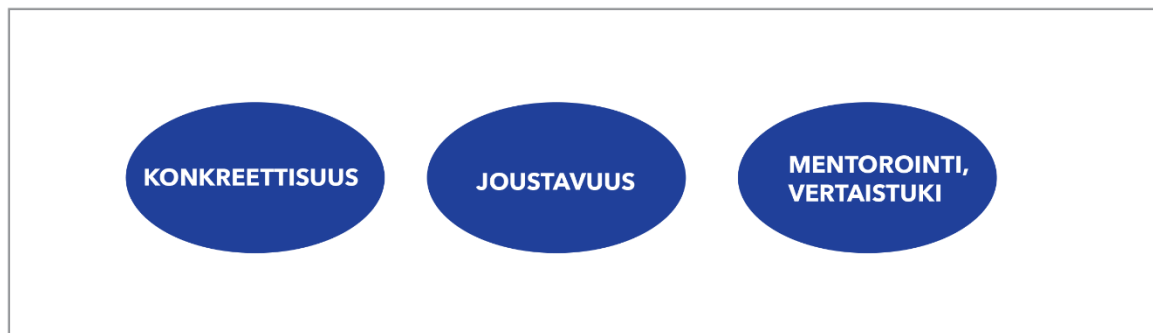
voisivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyyden tuominen toimintaan ja asiakkaiden ja sidosryhmien osallistaminen.

### 8.3 Palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen ja palvelujen toteutustapoja

Kappaleessa 6.2.2 analysoin haastattelujen tuloksia Value Proposition -eli arvolupaus-kanvaksen avulla. Yritykselle arvoa tuovia asioita ovat koulutuksen käytännönläheisyys ja konkreettisuus, joustavuus sekä yrityksen ulkopuolisen kouluttajan ohjaava ja mentoroiva ote sekä muiden yrittäjien vertaistuki. Konkretia liittyy siihen, että koulutuksen opit ovat heti vietävissä käytäntöön. Myös esimerkit ja muiden yrittäjien kertomat kokemukset koetaan tärkeinä. Joustavuus tarkoittaa esimerkiksi erilaisia osallistumistapoja ja yritykselle oikeaan aikaan tarjottavia palveluja. Kuviossa 12 nämä samat asiat on koottu yhteen kuvaan suunnittelua ohjaaviksi tekijöiksi eli design drivereiksi.

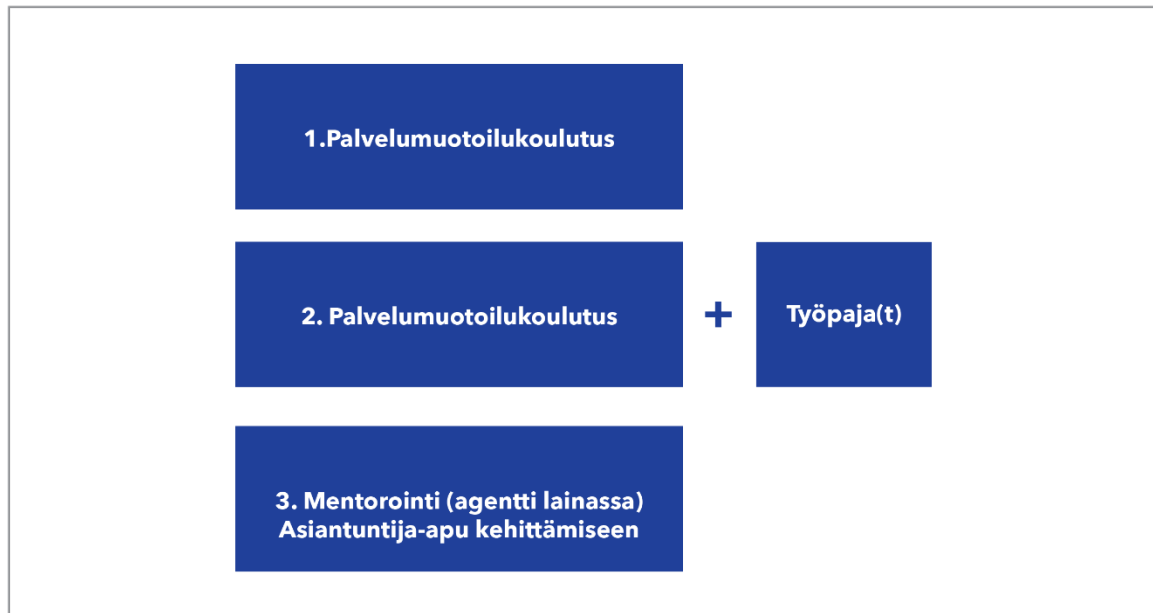
Täydennyskoulutuksen arvolupaus voisi muodostua seuraavasti:

”Parempaa asiakaskokemusta ja kilpailukykyä palvelumuotoilun avulla-  
Konkreettista palvelujen ja liiketoiminnan asiakaslähtöistä kehittämisosaamista yrityksille työelämän innovaatiokorkeakoulun laadukkaissa ja käytännönläheisissä koulutuksissa.”



Kuvio 12: Yrityksille suunnatun täydennyskoulutuksen suunnittelua ohjaavia tekijöitä ovat konkreettisuus, joustavuus, mentorointi ja muiden osallistujien vertaistuki.

Haastatteluissa ilmeni, että yritykset eivät hae palvelumuotoiluun ja osaamisen kehittämiseen liittyen pelkästään koulutusta, vaan lisäksi on tarvetta myös asiantuntijoiden fasilitoimisiin työpajoihin tai muihin asiantuntijapalveluihin. Opinnäytetyön tutkimustuloksiin perustuen ehdotan, että yrityksille tarjottaisiin vaihtoehtoina 1) palvelumuotoilukoulutusta 2) palvelumuotoilukoulutusta ja siihen liittyvää työpajaa tai työpajojen sarjaa ja 3) mentorointia (kuvio 13). Ehdotuksissa on huomioitu erityisesti yrityksille arvoa tuovia asioita.



Kuvio 13: Ehdotus yrityksille tarjottavasta palvelumuotoilun täydennyskoulutuksesta ja palveluista

Palvelumuotoilukoulutuksessa toimisi se, että siihen osallistuu eri yritysten edustajia. Tällöin osallistujat pääsevät jakamaan kokemuksia ja yritysten esimerkkejä muiden osallistujien kanssa. Teorian lisäksi opitaan ymmärtämään, mitä palvelumuotoilu käytännössä tarkoittaa osallistuvan yrityksen kannalta. Myös verkostoituminen ja vertaistuki ovat tärkeitä. Pitkään jatkuneen etäajan vastapainoksi halutaan kohdata. Koulutuksen aloitus ja osia siitä kannattaisi järjestää kasvokkain. Tällöin voi LAB-ammattikorkeakoulun tiloja käytettäessä hyödyntää kampuksen paja- ja kokeiluympäristöjä. Myös koulutuksen järjestäminen yritysten valitsemissa tiloissa on mahdollista. Joustavan opiskelun mahdollistamiseksi osa opiskelusta voisi olla etänä ja itseopiskeluna. Etätyöaika on osoittanut, että virtuaaliset yhteiskehittämisalustat tarjoavat hyvän vaihtoehdon yhdessä kehittämiseen, ideointiin, vuorovaikutukseen ja työpajojen toteuttamiseen. Myös digitaalisen alustan käytön kokeileminen koulutuksen aikana ja sen hyödyntäminen heti oman yrityksen toiminnassa asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa voi olla yksi lisäarvo koulutukseen osallistujalle.

Toteutukseen vaikuttaa luonnollisesti se, kuinka pitkästä koulutuksesta on kyse, ja kuinka kaukaa osallistujat ovat. Päijät-Hämeen ja Etelä-Karjalan yrityksistä puhuttaessa välimatkat Lahden tai Lappeenrannan kampuksille ovat vielä kohtuulliset. Koulutuksen laajentumassa maantieteellisesti isommalle alueelle tai kansainväliseksi, toteutukset painottuisivat nähtävästi etäopetukseen. Erityisesti itseopiskeltavissa verkkomateriaaleissa korostuu digitaalisen opiskelualustan käytettävyys ja videoiden ja muiden materiaalien kiinnostavuus. Koulutuksen järjestäjän ja kouluttajan referenssit ja selkeät sisältökuvaukset ja

erottautuminen ovat tärkeitä täydennyskoulutuksen markkinoinnissa, mutta korostuvat en-  
tisestään verkko- ja virtuaalitoteutusten myynnissä. Tarjolla on paljon myös ilmaisia koulu-  
tuksia ja vertailukohteina voivat olla isot kansainväliset MOOC-alustat ja huippuyliopisto-  
jen kurssit.

Toinen ehdotus muodostuu palvelumuotoilukoulutuksesta ja sen yhteydessä tai heti sen  
jälkeen pidettävästä työpajasta tai työpajojen sarjasta. Yritykset hakevat räätälöityjä palve-  
luja. Yrityskohtaisissa koulutuksissa kouluttaja voi mennä paikan päälle yritykseen pitä-  
mään koulutusta ja fasilitoimaan siihen liittyviä työpajoja. Tässä toteutuksessa yrityksen  
henkilöstö osallistuisi palvelumuotoilukoulutukseen, jossa yhdessä kasvatetaan ymmär-  
rystä käyttäjälähtöisyydestä ja palvelumuotoilun hyödyntämisestä. Teorian lisäksi opittai-  
siin ymmärtämään, mitä se käytännössä tarkoittaa osallistuvan yrityksen kannalta ja vie-  
täisiin eteenpäin yrityksen oikeaa haastetta. Työpajoissa aiheina voisivat olla esimerkiksi  
uusien palvelujen innovointi yhdessä asiakkaiden kanssa ja niistä syntyneiden ideoiden  
kokeilu ja konseptointi. Koulutuksen ja työpajojen välissä osallistujat voisivat aiheita itse-  
näisesti eteenpäin.

Kolmannessa ehdotuksessa yrityksille tarjottaisiin palvelumuotoilun asiantuntijapalveluja.  
Kyseessä olisi mentorointia ja kehittämisen asiantuntija-apua. Kyseinen palvelu on enem-  
män palvelumyyntiä kuin koulutusta, mutta tuon sen ehdotuksena tähän yhteyteen, koska  
haastattelussa nousi tarpeita aiheeseen liittyen. Yrityksen prosessien ja palvelujen läpi-  
käynti yhdessä asiantuntijan kanssa palvelumuotoilun työkalujen avulla antaa uutta näkö-  
kulmaa tekemiseen. Tällöin löydetään aitoja kehittämisen paikkoja ja autetaan yrityksen  
edustajia rinnalla kulkien itse viemään niitä eteenpäin. LABin asiantuntijat voisivat tukea  
muotoiluymmärryksen jalkauttamisessa yrityksen sisällä myös siinä tapauksessa, jos yri-  
tyksessä toimii jo sisällä (in-house) palvelumuotoilija tai vastaavaa työtä tekeviä henkilöitä.  
He voivat olla tehtävässään varsin yksin esimerkiksi prosessien tai muutosten läpiviemi-  
sessä ja tällöin ulkopuolinen palvelumuotoilun asiantuntija voi vahvistaa ja tukea teke-  
mistä.

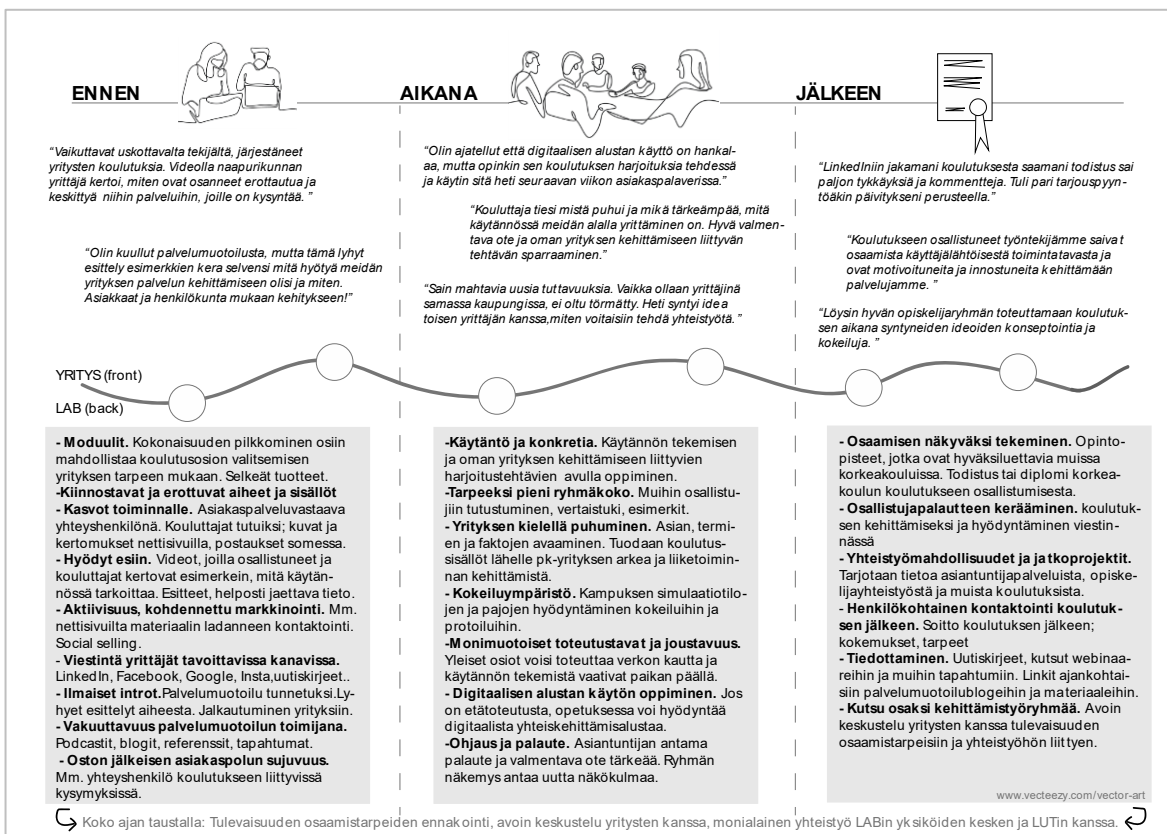
#### 8.4 Täydennyskoulutuksen palvelupolku

Tulee muistaa, että yritykset eivät välttämättä hae palvelumuotoilua tai tiedä sen hyö-  
dyistä, joten koulutusten viestinnässä tulee ilmetä, että kyse on palvelujen ja liiketoimin-  
nan kehittämisestä. Yrityksille suunnatun viestinnän tulee olla selkeää ja sen tulee tuoda  
esille palvelumuotoilun hyödyt ja mitä se tarkoittaa yrityksen arjessa. Tärkeää on myös  
palvelumuotoiluymmärryksen kasvattaminen erilaisten ilmaisten introjen ja esimerkkien  
avulla, jotta yrityksissä tunnistetaan mahdollisuudet ja osataan kysyä palvelumuotoilua.  
LABissa on runsaasti esimerkkejä yritysten kanssa tehdyistä projekteista ja

käytännönläheisestä tavasta opiskella ja näitä tulee hyödyntää paremmin myös viestinnässä. Muotoilua ei kannata viestinnässä korostaa liikaa tai tehdä aiheesta elitististä. Yrityksille kyse on liiketoiminnan kehittämisestä. Kyse on liikevaihdosta, kannattavuudesta, kilpailukyvyistä, tyytyväisistä asiakkaista, sujuvasta toiminnasta ja erottautumisesta, joita edistetään palvelumuotoilun avulla. Tekeminen ja käytäntö puhuvat puolestaan.

Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia visuaalisia tapoja asioiden kiteyttämiseksi ja ymmärrettäväksi tekemiseksi. Palvelupolku on varsin tyypillinen tapa kuvata asiakkaan palvelun aikana kohtaamia kontaktipisteitä ja niiden vaikutusta asiakkaan kokemukseen palvelusta. Tarjottavia koulutuspalveluja tulee suunnitella käyttäjälähtöisesti ja asiakkaan kokemuksen mallintaminen esimerkiksi palvelupolun avulla auttaa kehittämään kokonaisvaltaista koulutuskokemusta. Kokosin haastattelujen havainnoista palvelupolkumallin (kuvio 14, isompana liitteessä 7), jossa kuvataan täydennyskoulutuksen asiakkaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ennen koulutusta, sen aikana ja jälkeen. Polun yläpuolella aihetta tarkastellaan potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta ja kuvataan, mitkä tekijät vaikuttavat koulutuksen löydettävyyteen, valintaan sekä mistä elementeistä hyvä koulutuskokemus muodostuu. Polun alapuolella aihetta tarkastellaan LABin näkökulmasta ja kuvataan, mitä koulutuksen asiakaslähtöisessä toteuttamisessa ja kehittämisessä tulisi huomioida kokonaisuudessaan.

Palvelupolkuun olen hyödyntänyt liitteenä 4, 5 ja 6 olevia haastattelujen koonteja. Palvelupolkuun en ole mahduttanut kaikkia havaintoja, eikä se ole malli yrityskohtaisesta koulutuksesta, joka vaatii rakentamisen yhdessä alusta asti. Haluan tuoda sen enemmänkin mallina ja muistutuksena siitä, että täydennyskoulutusta suunnitellessa, toteutettaessa ja siitä viestittäessä tulee asettautua yrittäjän ja yrityksen asemaan. Tällöin tulee tiedostaa, mitkä asiat tuovat arvoa ja mitä asioita tulee huomioida, jotta asiakaskokemus olisi sujuva esipalvelusta toteutukseen ja myös sen jälkeen. Palvelupolkua voi hyödyntää yleisesti täydennyskoulutuksen näkökulmasta, ei pelkästään palvelumuotoilun täydennyskoulutukseen liittyen.



Kuvio 14: Palvelupolku kuvaa täydennyskoulutuksen asiakkaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ennen koulutusta, sen aikana ja jälkeen.

En ole opinnäytetyössä käsitellyt täydennyskoulutuksen brändäystä sen laajemmin, kuin mitä haastattelussa on aiheeseen liittyen noussut esiin. Haastattelussa erottautumistekijänä mainittiin muun muassa se, että yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhdistelmät ovat saatavissa LUT-korkeakoulussa samasta paikasta. Vuoden 2022 aikana LUTin ja LABin täydennyskoulutukset ovat löydettävissä samoilta verkkosivuilta. Etuna siinä on, että täydennyskoulutukset profiloituvat selkeämmin LUT-korkeakoulun tarjonnaksi. Täydennyskoulutuksen ostajalle tarjonta tulee näkymään osaaminen edellä, tukien käyttäjälähtöistä lähestymistä. Tarjoavat yksiköt ovat taustalla ja seuraavan vaiheen tietona. Tällä tavalla muotoilu tai Muotoiluinstituutin brändi eivät tule heti näkyviin päävalikoissa, mutta koulutuksesta kiinnostuneen tutustuessa lisää aiheeseen, asiantuntijuuden ja referenssien tulisi näkyä. Täydennyskoulutuksen löydettävyyden ja tunnettuuden kasvattamiseksi aktiivinen vuorovaikutus koulutuksesta kiinnostuneiden kanssa, kohdennettu markkinointi ja esimerkiksi asiantuntijuuden esilletuominen sosiaalisessa mediassa ovat tärkeitä.

## 8.5 Työskentelyn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on jakautunut lähes vuoden ajalle. Päivätyön ohessa opiskelu ja opinnäytetyön tekeminen vaatii aikataulutusta, priorisointia ja jaksamista. Ammatillisesti olen oppinut kuitenkin paljon. Erityisen antoisaa ovat olleet yritysten haastattelut, palvelumuotoilun taustaan ja tulevaisuuteen tutustuminen, keskustelut ja yhdessä kehittäminen kollegoiden kanssa ja tutkimuksen kirkastuminen tuloksiksi. Etäaika ei ole juurikaan vaikuttanut haastattelujen tai ja ideointityöpajan järjestämiseen. Päinvastoin voi olla, että osallistujia oli helpompi saada mukaan paikasta riippumattomiin vuorovaikutustilaisuuksiin sekä käytyjä keskusteluja ja muita toimenpiteitä oli helpompi dokumentoida kuin kasvokkain tapahtuvissa tilanteissa. Kehittämistyöni aiheen rajaamisen haasteena oli, että palvelumuotoilu on käsitteenä laaja ja sitä voi hyödyntää monissa eri yhteyksissä. Tämä haastoi tekemistä etenkin yritysten osaamistarpeiden kokoamisessa ja täydennyskoulutuksen sisältöaiheita ja moduuleja hahmotellessa. Visualisoidut koonnit ja analysoinnit helpottivat asioiden kiteyttämistä. Hyödynsin työssäni useita eri menetelmiä, muun muassa ideointia ja yhteiskehittämistä kollegoideni kanssa. Mielessäni oli myös yritysten yhteiskehittämiseen osallistaminen, mutta se jäi toteuttamatta. Yhtenä syynä oli opinnäytetyön tekoon käytössä oleva rajattu aika töiden ohessa. Se jäi hieman harmittamaan, koska olisi ollut mielenkiintoista ja tutkimusta rikastavaa hyödyntää yhteiskehittämistä yritysten kanssa.

Opinnäytetyöni etenemistä on tukenut samaan aikaan käynnissä ollut JATKO-hanke. Sen tekemästä tutkimuksesta on ollut hyötyä myös opinnäytetyötäni ajatellen. Opinnäytetyöni valmistui joulukuussa 2021, joten aikataulullisesti hankkeen ja opinnäytetyöni prosessi sopivat hyvin yksiin. Oli tärkeää osallistua JATKO-hankkeen järjestämiin palavereihin, joissa sain hankkeen tuottamaa ajankohtaista tietoa, kommentteja opinnäytetyöni havaintoihin sekä kokonaisavaltaista ymmärrystä suunnitteilla olevista täydennyskoulutuskokeiluista. Esittelin ja jaoin hankkeen asiantuntijoille puolestani opinnäytetyöni synnyttämää tietoa ja ideoita. On ollut palkitsevaa tehdä opinnäytetyötä, josta on hyötyä niin LABin muotoilu-yksikön täydennyskoulutuksen kehittämiseen kuin JATKO-hankkeelle.

## 9 Tulosten hyödyntäminen ja jatkokehitys

### 9.1 JATKO-hanke

Opinnäytetyöni aihe ja tekemäni selvitystyö vaikuttivat osaltaan siihen, että aloitan JATKO-hankkeessa asiantuntijana tammikuussa 2022. Hanke jatkuu vuoden 2023 maaliskuuhun saakka. Pääsen viemään eteenpäin opinnäytetyöni aikana tekemääni palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämistä ja suunnittelemaan tarkempia koulutussisältöjä ja toteutustapoja sekä kokeilemaan yrityksille suunnattuja koulutuksia ja palveluja yhdessä muiden JATKO-hankkeen asiantuntijoiden kanssa. Hankkeessa tehdään koulutuskokeiluja kevään ja syksyn 2022 aikana ja kerätään niiden opit jatkuvien täydennyskoulutusten lanseeraamiseksi. Tammikuun 2022 lopussa on tiedossa JATKO-hankkeen toteuttama kaksipäiväinen Business Design Boothcamp -tapahtuma, jonka tavoitteena on antaa siihen osallistuville yrityksille uusia näkökulmia sekä konkreettisia työkaluja oman osaamisen ja yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Samalla se antaa maistiaisja LABin muotoilu-yksikön tulevasta täydennyskoulutustarjonnasta. Tilaisuuden teemat ja asiantuntijapuheenvuorot vastaavat niihin tarpeisiin ja osaamishaasteisiin, joita nousi esiin JATKO-hankkeen yritysten ja työntekijöiden osaamistarpeita kartoittavissa sekä opinnäytetyöni haastatteluissa. Business Design Boothcampillä keskitytään kahden päivän ajan intensiivisesti ratkomaan yrityksen kehityshaastetta asiantuntijoiden ja opiskelijatiimin kanssa. Mukana olevat yritykset kuulevat molempina päivinä asiantuntijoiden puheenvuoroja eri teemoista, kuten asiakasymmärrys, viestintä ja markkinointi, digitalisaatio, vastuullisuus ja tulevaisuuden ennakointi. Olen tapahtumassa palvelumuotoilun asiantuntijana ja yhdessä kollegani kanssa pidämme asiakaslähtöisyyteen ja asiakasymmärrykseen liittyvät puheenvuorot. Tämän tapahtuman tekoon osallistuminen on luonteva jatko opinnäytetyöni kehittämistyölle. JATKO-hankkeen lisäksi opinnäytetyöni tuloksia voi hyödyntää täydennyskoulutuksen sisältöjen, kokeilujen ja toteutusten suunnittelussa sekä hankkeiden valmistelussa ja toteutuksessa. Ne ovat hyödynnettävissä muotoilu-yksikön lisäksi myös laajemmin LABin täydennyskoulutuksen kehittämisessä.

### 9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Haastatteluissa ilmeni, että LABin vahvuutena ja erottautumistekijöinä pidetään monialaisuutta ja sitä, että LAB-ammattikorkeakoulu ja LUT-yliopisto ovat samaa korkeakoulua. Tämän olisi tärkeä näkyä myös täydennyskoulutustarjonnassa. Opinnäytetyössäni keskityin palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämiseen pääasiassa LABin muotoilu-yksikön näkökulmasta. Jatkotutkimusehdotuksena ehdotan tiiviimpää monialaisten

täydenniskoulutusten ja palvelujen kehittämistä asiakkaan näkökulma huomioiden yhdessä LABin eri yksiköiden, teknologia, liiketoiminta ja hyvinvointi, sekä LUTin kanssa. Myös yhteistyö muiden kotimaisten ja kansainvälisten korkeakoulujen sekä koulutusta tarjoavien tahojen kanssa on mahdollisuus. Kaikki edellä mainitut yhteistyöt mahdollistavat uusien ja yllättävienkin yhdistelmien syntyminen. Pohdin aihetta myös omaa kehitystyötä tehdessäni ja peilasin ajatuksia kokoamiini työ- ja elinkeinoelämän, koulutuksen ja palvelumuotoilun tulevaisuuden trendeihin. Ohessa ajatuksia, mistä aiheista voisi syntyä yhteisiä palvelumuotoilun täydenniskoulutuksia tai palveluja LABin muiden yksiköiden ja LUTin kanssa tai palvelumuotoilu tai muotoiluajattelu voisivat olla osasisältönä toteutuksissa.

Liiketoiminta-yksikön kanssa yhteiset aiheet voisivat liittyä esimerkiksi viestinnän, markkinoinnin ja myynnin palvelumuotoiluun sekä brändäykseen. Muotoilun tuoma lisäarvo olisi muun muassa visuaalisen viestinnän, informaatiomuotoilun ja tiedonvisualisoinnin tuomisessa koulutuksiin. JATKO-hankkeen haastatteluissa mainittiin osaamistarpeena myös laadullisen ja määrällisen tiedon parempi hyödyntäminen, joista laadullinen käyttäjätutkimus ja käyttäjäosallistaminen kuuluvat muotoiluosaamiseen. Markkinoinnista ja myynnistä kerätään paljon määrällistä tietoa ja tuotetaan data-analytiikkaa. Laadullinen tieto sen rinnalla auttaa luomaan kokonaisvaltaista ymmärrystä. Myös esimerkiksi HR-puolelle voisi suunnata koulutuksia liittyen henkilöstö- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen, tiimityön kehittämiseen ja yhteiskehittämisen fasilitointiin liittyen ja hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Sisältöjä voisi kohdentaa myös tietyille aloille, kuten kaupan tai matkailun alalle. Teknologia-yksikön kanssa kiinnostavaa olisi käyttäjälähtöisyyden ja empatian tuominen teknologiseen kehittämiseen. Esimerkiksi IT-yrityksille voidaan kasvattaa muotoiluajattelun ja käyttäjäymmärryksen osaamista, niin että tekeminen ei etenis teknologia edellä. Digitaalinen palvelumuotoilu, teknologian ja ihmisen vuorovaikutus ja tekoälyn hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä ovat vain muutamia esimerkkejä, joissa muotoilun ja tekniikan osaamiset yhdistettyinä voisi syntyä ennennäkemättömiä yhdistelmiä. Digitaalisten palvelujen saavutettavuuteen liittyvä osaaminen on myös yhä tärkeämpää. Myös määrällisen ja laadullisen tiedon hyödyntämisestä yhdessä, "Big Data" ja "Thick Data", voisi syntyä yrityksiä kiinnostavia koulutussisältöjä.

Hyvinvointi-yksikön kanssa palvelujen esteettömyyteen, saavutettavuuteen ja käytettävyyteen liittyvistä aiheista voisi syntyä yhteisiä koulutussisältöjä. Teemoina muun muassa Design for all tai inklusiivinen suunnittelu, vähemmistöryhmien huomiointi palvelujen suunnittelussa, selkokieli ja tiedon saavutettavuus. Sosiaali- ja terveysalalle on suurta kysyntää palvelumuotoilukoulutuksista ja näitä koulutuksia LABissä jo toteutetaan.

Vastuullisten ja kestäväen kehityksen mukaisten palvelujen ja kestäväen liiketoiminnan muotoilu ovat aiheita, jotka kaikkien yritysten tulisi huomioida toiminnassaan. Tähän

aiheeseen liittyvät oleellisesti myös käyttäytymisen muutoksen muotoilu ja vastuullinen viestintä, joihin LABissä on osaamista. Vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvää osaamista on myös LUT-yliopistossa, jonka kanssa yhteistyössä voisi syntyä toisiaan tukevia yhdistelmiä. Lahti oli vuoden 2021 Euroopan ympäristöpääkaupunki ja Lappeenranta Green Leaf- palkittu kaupunki. Molempien kaupunkien saavutuksia kannattaa hyödyntää myös kyseiseen aihepiiriin liittyvän täydennyskoulutuksen viestinnässä. Lisäksi innovaatio-osaaminen ja luovuus ovat aiheita, joista voisi muodostua yhteisiä koulutussisällöjä LUTin kanssa.

En opinnäytetyössäni keskittynyt virtuaalitoteutusten kehittämiseen, mutta tein benchmarkingia MOOCien tarjoamista koulutuksista, koska niiden toimintatapa ja tarjonta tulevat vaikuttamaan koulutusten toteutuksiin ja tapoihin opiskella tulevaisuudessa. Jatkotutkimusaiheena täydennyskoulutusten virtuaalitoteutusten kehittäminen olisi kiinnostava ja ajankohtainen.

## 10 Yhteenveto

Opinnäytetyöni aiheena oli LAB-ammattikorkeakoulun muotoilu-yksikön pk-yrityksille suunnatun palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittäminen. Opinnäytetyössä selvitin pk-yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeita. Tavoitteena oli havaittuihin tarpeisiin ja tulevaisuuden näkyymiin perustuen esittää ehdotuksia yrityksille suunnatun palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämiseksi. Aihe on tärkeä, koska yritysten toimintaympäristön ja asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen jatkuvasti muuttuessa perinteiset kehittämistavat eivät enää toimi. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun hyödyntäminen auttavat pk-yrityksiä muutosten ennakkoinnissa ja tuovat tutkitusti hyötyä liiketoimintaan. Yritysten kilpailukyvyn näkökulmasta henkilöstön osaamisen kasvattaminen on merkittävässä roolissa ja jatkuvan oppimisen avulla osaamista voidaan uudistaa läpi työuran ja elämän.

Taustoittavassa osuudessa selvitin palvelumuotoiluun ja sen tulevaisuuteen, työn ja yritysten toimintaympäristön muutokseen ja jatkuvan osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Kehittämistyössä hyödynsin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelin 12 Hämeen ja Etelä-Karjalan pk-yrityksen tai sidosryhmien edustajaa kehittämis-, osaamis- ja koulutustarpeisiin liittyen. Tein läheistä yhteistyötä JATKO-hankkeen kanssa ja hyödynsin ja analysoin myös asiantuntijoidensa Päijät-Hämeen alueella tekemiä pk-yritysten edustajien ja työntekijöiden täydennyskoulutustarpeita selvittäviä haastatteluja. Benchmarking-menetelmän avulla selvitin tarjolla olevaa kansallista ja kansainvälistä yrityksille suunnattua palvelumuotoilun koulutus- ja palvelutarjontaa. Benchmarking perusteella yrityksille suunnattua palvelumuotoilun koulutusta ja tarjontaa on runsaasti sekä Suomessa, että kansainvälisesti. Palvelumuotoilun nimellä myydään ja tarjotaan erityyppisiä ja -laatuisia koulutuksia ja palveluja ja terminologia on moninaista. Asiakkaan voi olla hankalaa tunnistaa mistä on tarkalleen kyse. Ensiarvoisen tärkeää onkin kasvattaa pk-yritysten ymmärrystä muotoilun ja palvelumuotoilun tuomista hyödyistä liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä muun muassa maksuttomien introjen ja käytännön esimerkkien avulla. Viestinnän tulee olla selkeää ja yrityksille sanoitettua. Tärkeää on myös määritellä erottautumistekijät markkinoilla. Haastattelujen perusteella LABin vahvuuksia ovat käytännönläheisyys ja monialaisuus, joita on tärkeää tuoda esille sisällöissä ja viestinnässä. Koulutuksissa yrityksille arvoa tuovia tekijöitä ovat konkreettisuus, joustavuus sekä yrityksen ulkopuolisen kouluttajan ohjaava ja mentoroiva ote sekä muiden yrittäjien vertaistuki.

Opinnäytetyöni tuloksena syntyivät: 1) Yhteenvedot yritysten osaamis-, kehittämis- ja koulutustarpeista palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen näkökulmasta 2) Ehdotukset neljästä palvelumuotoilun täydennyskoulutusmoduulista 3) Palvelumuotoilun

täydennyskoulutuksen ja palvelujen toteutustapoja 4) Täydennyskoulutuksen asiakkaan koulutuskokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuvaava palvelupolku. Ehdotetut palvelumuotoilun täydennyskoulutusmoduulit täydentävät toisiaan ja yhdistävänä kattoteemana on ”Kokonaisvaltainen palvelujen kehittäminen”. Punaisena lankana ovat ymmärrys käyttäjästä sekä toimintaympäristöstä ja käyttäjälähtöisyys, joka ohjaa tekemistä palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisen eri vaiheissa. Moduulien aiheita on tarkasteltu yritysten tarpeiden, LABin muotoilu-yksikön vahvuuksien ja tulevaisuuden trendien ja suuntausten näkökulmasta. Muotoiluinstituutin laajaa muotoilun osaamista kannattaa hyödyntää palvelumuotoilun koulutuksia suunnitellessa. Esimerkiksi sisustusarkkitehtuurin ja tilasuunnittelun tai käyttökokemus- ja käyttöliittymämuotoilun tiiviitä osuuksia voisi luontevasti tuoda palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen yhteyteen ja ne voisivat toimia kiinnostuksen herättäjinä myös kyseisten aiheiden täydennyskoulutuksiin.

Haastatteluissa ilmeni, että yritykset eivät hae palvelumuotoiluun ja osaamisen kehittämiseen liittyen pelkästään koulutusta, vaan lisäksi on tarvetta myös asiantuntijoiden fasilitoimiiin työpajoihin tai muihin asiantuntijapalveluihin. Opinnäytetyön tutkimustuloksiin perustuen ehdotan, että yrityksille tarjottaisiin palvelumuotoilukoulutusta lisäksi vaihtoehtoisena toimintatapana koulutukseen liittyvää työpajaa tai työpajojen sarjaa. Palvelumuotoilukoulutuksen ja työpajojen yhdistelmässä osallistujat oppisivat ymmärtämään, miten palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää osallistuvan yrityksen toiminnassa ja vietäisiin eteenpäin yrityksen oikeaa haastetta. Kolmantena toteutustapana ehdotan yrityksille tarjottavaa mentorointia ja asiantuntijapalveluja. Esimerkkinä yrityksen prosessien ja palvelujen läpikäynti yhdessä asiantuntijan kanssa palvelumuotoilun työkalujen avulla. Tämä antaa uutta näkökulmaa tekemiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää täydennyskoulutuksen sisältöjen, kokeilujen ja toteutusten suunnittelussa sekä hankkeiden valmistelussa ja toteutuksessa, kuten täydennyskoulutusta kehittävässä JATKO-hankkeessa. Tulokset ovat hyödynnettävissä muotoilu-yksikön lisäksi myös laajemmin LABin täydennyskoulutuksen kehittämisessä.

Opinnäytetyössäni keskityin palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen kehittämiseen pääasiassa LABin muotoilu-yksikön näkökulmasta. Jatkotutkimusehdotuksena ehdotan monialaisten täydennyskoulutusten ja palvelujen kehittämistä tiiviimmin yhdessä LABin eri yksiköiden (teknologia, liiketoiminta ja hyvinvointi) sekä LUTin kanssa. Myös muista kotimaisista ja kansainvälisistä korkeakouluista sekä koulutusta tarjoavista tahoista voi muodostua koulutuskumppaneita. Yhteistyö mahdollistaa uusien ja yllättävienkin yhdistelmien syntymiseksi. Toinen jatkotutkimusaihe-ehdotus liittyy virtuaalisesti toteutettavien koulutusten kehittämiseen. Erilaiset MOOC-alustat (Massive Open Online Course) tulevat vaikuttamaan koulutusten toteutuksiin ja tapoihin opiskella tulevaisuudessa. Olisi

ajankohtaista ja kiinnostavaa tutkia, millaiset virtuaalitoteutukset tulevaisuudessa toimisivat parhaiten yrityksille suunnatuissa koulutuksissa tai koulutusten osana.

Tulevaisuudessa vastuullisuus on yhä tärkeämpi muutosta aiheuttava tekijä. Kaikkien yritysten tulisi huomioida toiminnassaan vastuullisuus ja arvioida toiminnan taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurillisia ja ekologisia vaikutuksia. Voi olla, että terminä palvelumuotoilu häviää aikojen saatossa ja tilalle tulee joku toinen, mutta todennäköistä on, että sen ja muotoiluajattelun toimintatapaan perustuvalla asiakaslähtöisellä kehittämisellä ja asiakaskokemuksen parantamisella on tarvetta myös tulevaisuudessa. Käyttäjä- ja ihmislähtöisyyden rinnalla on kuitenkin yhä vahvemmin huomioitava myös maapallon ja ympäristön kestävyys. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja vastuullisuuden ja kestävä kehityksen huomiointia ja systemaattisempaa toteuttamista palvelun ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tämän tulee näkyä jatkossa myös vahvemmin yrityksille tarjottavien täydennyskoulutusten ja palvelun suunnittelussa ja toteutuksessa.

Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua hyödynnetään yhä laajempien ja systemaattisempien aiheiden kehittämisessä. Muotoilu katsoo tulevaisuuteen ja muovautuu sen mukana. Yritysten toimintaympäristöt elävät ja muuttuvat jatkuvasti. Myös jatkuvaa oppimista edistävän täydennyskoulutuksen tulee olla katse tulevaisuudessa ja tarjota yrityksille uusia näkökulmia. Koulutuksen kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja sitä tulee tehdä yhdessä yritysten ja sidosryhmien kanssa.

## Lähteet

Accenture. 2021. Korona muutti ihmisten arkea ja kulutustottumuksia- Nämä seitsemän trendiä vaikuttavat jokaisen yrityksen tulevaisuuteen. ePressi. [Viitattu 3.8.2021]. Saatavissa:

<https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/korona-muutti-ihmisten-arkea-ja-kulutustottumuksia-nama-seitsemän-trendia-vaikuttavat-jokaisen-yrityksen-tulevaisuuteen.html>

Antinranta, A. 2021. Palvelumuotoilu ja data. Futurice. Next Level Service Design 2021 -webinaarin puheenvuoro.

Arene. 2021. Ammattikorkeakoulut. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://www.arene.fi/ammattikorkeakoulut/>

Aromaa, A. 2018a. Muotoilu kasvattaa yrityksen arvoa. Pääomasijoittajat. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://paaomasijoittajat.fi/muotoilu-kasvattaa-yrityksen-arvoa/>

Aromaa, A. 2018b. Helsingin pörssin 10 designintensiivisimmän yrityksen arvonkehitys on 2,5-kertainen yleisindeksiin verrattuna. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://paaomasijoittajat.fi/helsingin-pörssin-10-designintensiivisimmän-yrityksen-arvonkehitys-on-25-kertainen-yleisindeksiin-verrattuna/>

Boman-Björkel, A., Känkänen, A. 2021. Laadukas muotoilukoulutus mahdollistaa muotoilun muutosvoimaa. Teoksessa: Boman-Björkel, A. ja Känkänen, A. (toim). Muotoilun korkeakoulutuksen profiilikartta. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 14. [Viitattu 3.8.2021]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355313/LAB\\_2020\\_14.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355313/LAB_2020_14.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Chen, Y, Llano, S. 2020a. Service Design and Government. Teoksessa: Mager, B. (toim). The Future of Service Design. 40-53. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)

Chen, Y, Llano, S. 2020b. Service Design and Sustainability. Teoksessa: Mager, B. (toim). The Future of Service Design. 100-113. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)

Class Central. 2020. Coursera 2020 Year Review. The Report. [Viitattu 6.7.2021]. Saatavissa: <https://www.classcentral.com/report/coursera-2020-year-review/>

Coursera. 2021. Coursera for Business. [Viitattu 6.7.2021]. Saatavissa: [https://www.coursera.org/business/?utm\\_campaign=website&utm\\_content=corp-to-home-for-enterprise&utm\\_medium=coursera&utm\\_source=enterprise](https://www.coursera.org/business/?utm_campaign=website&utm_content=corp-to-home-for-enterprise&utm_medium=coursera&utm_source=enterprise)

Curedale, R. 2013. Service Design- 250 Essential Methods. Topanga CA: Design Community College Inc.

- Danish Design Centre. 2015. The Design Ladder: Four Steps of Design Use. [Viitattu 3.8.2021]. Saatavissa: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- Design Council. 2019. What is the Framework for Innovation? [Viitattu 3.8.2021]. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Drew, C. 2019. The Double Diamond: 15 years on. Design Council. [Viitattu 6.7.2021]. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-15-years>
- Dufva, M. 2018. Sitra. Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä. [Viitattu 13.2.2021]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakointiviidakkoon/>
- Erlhoff, M. 2020. Anecdotes, Status Quo, Perspectives. Teoksessa: Mager, B. (toim). The Future of Service Design. 10-15. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)
- ESOK. 2013. Stivi-suositus 2014-2016. Suosituksen tarve ja taustat. [Viitattu 18.8.2021]. Saatavissa: <http://www.esok.fi/stivisuositus/suosituksen-tarve-ja-taustat>
- Etelä-Karjalan liitto. 2020. Etelä-Karjalan selviytymissuunnitelma. Maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelma 2020-2021. [Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa: <https://www.rakennerahastot.fi/documents/13596/3559362/Etel%C3%A4-Karjalan+selviytymissuunnitelma/e538a798-bae9-4bbf-af84-3d43ed2742fb>
- Eures. 2020. Tietoa työmarkkinoista. Suomi. Päijät-Häme. [Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=7490&acro=Imi&mode=&recordLang=fi&lang=fi&parentId=&countryId=FI&regionId=FI1>
- Ewerman, D., Landstöm, A. 2016. Easy to Buy- Not Easy to Sell. Teoksessa: Grimes, J. (toim). Touchpoint volume 7, No.3. The Journal of Service Design. 58-61. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-7-3-selling-service-design>
- Fabrica 360. 2020. Trends in the World of Service Design. Design Thinking Camp 2019. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://www.fabrica360.eu/post/jesse-grimes-at-the-design-thinking-camp-sofia-2019>
- Heinonen, O-P. 2019. Digiajan uudet osaamiset. Yrityskatsaus. [Viitattu 24.6.2021]. Saatavissa: <https://yrityskatsaus.fi/digiajan-uudet-osaamiset/>
- Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna- Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522917126>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Holma, L., Laasio, K., Ruusu vuori, M., Seppä, S., Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut. Teoksessa: Vuori, J. (toim). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. [Viitattu 24.4.2021]. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

IDEO. Datascope Joins to IDEO Family. [Viitattu 2.4.2021]. Saatavissa:

<https://www.ideo.com/news/datascope-joins-the-ideo-family>

IDEO. 2021. Courses. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://www.ideo.com/collections/courses>

Inklusiiv. 2020. Saavutettavuuden ja esteettömyyden perusteet. [Viitattu 18.8.2021]. Saatavissa:

<https://www.inklusiiv.org/post/design-for-all-saavutettavuuden-ja-esteett%C3%B6myyden-perusteet>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent oy.

Koulutus.fi. 2020. Tietoa meistä. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: <https://www.koulutus.fi/tyoelaman-koulutusten-hakupalvelu-8024>

Kälviäinen, M. 2021a. Palvelumuotoilulla käyttäjälähtöistä ympäristövastuullisuutta. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 4. [Viitattu 2.10.2021]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345227/LAB\\_2020\\_04.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345227/LAB_2020_04.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kälviäinen, M. 2021b. Laadullisen käyttäjäaineiston analyysi. LAB- ammattikorkeakoulu. YAMK-luentomateriaali.

Laamanen, T-K., Känkänen, A. 2020. Muotoilijan nykyhetken osaamistarve- Muotoilualantoimijoiden näkökulma. Teoksessa: Känkänen, A. (toim). Muotoiluala muutoksessa. Näkökulmia muotoiluosaamiseen ja muotoilualan koulutukseen. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 13. 60-85. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355289/LAB\\_2020\\_13.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355289/LAB_2020_13.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

LAB -ammattikorkeakoulu. 2021a. Info. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: <https://lab.fi/fi/info/tietoa-meista>

LAB-ammattikorkeakoulu. 2021b. Täydennyskoulutus. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa:

<https://www.lab.fi/fi/koulutus/taydennyskoulutus>

- LAB-ammattikorkeakoulu. 2021c. Design Venture- ohjelma – Muotoilu yritysten liiketoiminnan vauhdittajana Etelä-Karjalassa. [Viitattu 2.10.2021]. Saatavissa: <https://www.lab.fi/fi/projekti/design-venture-ohjelma-muotoilu-yritysten-liiketoiminnan-vauhdittajana-etela-karjalassa>
- Ladec. 2021. Esitys ”Lahden kaupunki ja yritykset ulos koronasta”-verkkotilaisuudessa. 12.5.2021.
- Luhtanen, M. 2021. Täydennyskoulutus. Esitys Muotoiluinstituutin henkilöstöfoorumissa 26.3.2021.
- Liikkanen, L., A. 2018. Value position canvas suomeksi. Medium. [Viitattu 6.11.2021]. Saatavissa: <https://medium.com/@lassial/value-proposition-canvas-suomeksi-f102e6c61873>
- Maula, H., Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/b5ag28/alma991890143906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991890143906254)
- Mager, B. 2020. The Future of Service Design. Teoksessa: Mager, B. (toim). The Future of Service Design. 16-23. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)
- Miettinen, S. 2019. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S. 2021. Johdanto. Ihminen ja muotoilu. Teoksessa: Miettinen, S. (toim). Muotoilun avaimet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 8-12.
- Muskala, B, Leuckx, C., Aelvoet, M. 2016. Stop Selling Service Design. Teoksessa: Grimes, J. (toim). Touchpoint volume 7, No.3., The Journal of Service Design. 44-47. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-7-3-selling-service-design>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- OP. 2020. Kypsä muotoiluun. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: <https://www.op-mediapankki.fi//L22ZJMqNPMct>
- Opetushallitus. Osaaminen 2035. Raportit ja selvitykset 2019:3. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. [Viitattu 18.8.2021]. Saatavissa: <https://minedu.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020a. Jatkuva oppiminen. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavissa: <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020b. Jatkuvan oppimisen uudistukselle hyväksyttiin yhteiset linjaukset – osaaminen turvaa tulevaisuuden. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavissa:

<https://minedu.fi/-/jatkuvan-oppimisen-uudistukselle-hyvakysyttiin-yhteiset-linjaukset-osaaminen-turvaa-tulevaisuuden>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Yliopistot Suomessa. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavissa:

<https://minedu.fi/yliopistot>

Opintopolku. 2021. Palvelumuotoilun perusopinnot. [Viitattu 1.3.2021]. Saatavissa: [https://opintopolku.fi/app/#!/haku/palvelumuotoilun%2520perusopinnot?page=1&facetFilters=teachingLangCode\\_ffm:FI&tab=los](https://opintopolku.fi/app/#!/haku/palvelumuotoilun%2520perusopinnot?page=1&facetFilters=teachingLangCode_ffm:FI&tab=los)

Ornamo. 2019. Suunnittelualueita pitää mieltää osaksi innovaatiopolitiikkaa. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa:

<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/tiede-ja-kulttuuriministeri-kosonen-suunnittelualueita-pitaa-mieltaa-osaksi-innovaatiopolitiikkaa/?highlight=hanna%20kosonen>

Pakarinen, K. 2021. JATKO kehittää uutta mallia täydennyskoulutukseen. LAB Focus. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa:

<https://blogit.lab.fi/labfocus/jatko-kehittaa-uutta-mallia-taydennyskoulutukseen/>

Professional Academy. Pestel analysis. [Viitattu 13.2.2021]. Saatavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Päijät-Hämeen liitto. 2021a. Älykäs erikoistuminen ja innovaatioympäristö. Muotoilu. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: <https://paijat-hame.fi/alykas-erikoistuminen/muotoilu/>

Päijät-Hämeen liitto. 2021b. Muotoilun tiekartta. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa:

<https://indd.adobe.com/view/114a7416-7539-47e6-8388-9203c8fa16bf>

Rae, J. 2016. The Power and Value of Design Continues to Grow Across the S&P 500. Design Management Institute. Vol 27, Issue 4. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa:

[https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/design\\_value\\_index/16274RAE04.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/design_value_index/16274RAE04.pdf)

Rantapuska, E. 2013. Maamieskäsityökoulusta Muotoiluinstituutiksi. Teoksessa: Rantapuska, E., Känkänen, A., Reiniharju, M., Salonen I. ja Saros, H. (toim). Aina ajassa - Lahtelaisen muotoilukoulutuksen vaiheita. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, osa 132. Forssan kirjapaino Oy

Rego, M. 2020. Technology for Service Designers. Teoksessa: Mager, B. (toim). The Future of Service Design. 64-67. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)

[https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)

Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin. Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille. Karstula: Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.

Sarvas, R., Astala T., Lautanala, N., Palo, J., Talvela. M. 2019. Saa soveltaa- Osaamisen ja kilpailukyvyyn pieni kirja. Aalto Yliopiston julkaisusarja Crossover 6/2019. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavissa:

<https://aalto.fi/bitstream/handle/123456789/42819/isbn9789526087078.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Service Design Academy. 2021. Courses. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa:

<https://www.sda.ac.uk/courses/>

Service Design Network. 2021. Academy events. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/sdn-academy-events>

Service Innovation and Design at Laurea. 2017. Future of Service Design-Does it Exist? [Viitattu 03.8.2021]. Saatavissa: <https://sidlaurea.com/2017/06/15/future-of-service-design-does-it-exist/>

Sistig, M. 2020 Service Design Meets Business. Teoksessa Mager, B. (toim). The Future of Service Design. 24-33. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/44459133/The\\_Future\\_of\\_Service\\_Design](https://www.academia.edu/44459133/The_Future_of_Service_Design)

Sitra. 2019a. Kohti osaamisen aikaa. Sitran selvityksiä 146. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa:

<https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Sitra. 2019b. Korkeakoulut työuran aikaisen oppimisen edustajina. Sitra muistio. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavissa:

<https://media.sitra.fi/2019/02/28154613/korkeakoulut-tyouran-aikaisen-oppimisen-edustajina.pdf>

Sitra. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitran selvityksiä 171. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>

Soini-Salomaa, K. 2020. Muotoilu liiketoiminnan kehittäjänä. Teoksessa: Rätty, V-P. (toim). Design Venture ohjelma. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 7. 11-14. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354164/LAB\\_2020\\_07.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354164/LAB_2020_07.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Solita. 2017. Solita ja Palmu yhdistyvät. [Viitattu 2.4.2021] Saatavissa:

<https://www.solita.fi/solita-ja-palmu-yhdistyvat/>

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing. Sebastopol, CA: O' Reilly Media, Inc.

Strategyzer. Value proposition canvas. [Viitattu 24.4.2021]. Saatavissa:

<https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Suomen riskienhallintayhdistys. Nelikenttäanalyysi-SWOT. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavissa:

<https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Suomen yrittäjät. 2021a. Yrittäjyys Suomessa. [Viitattu 2.7.2021]. Saatavissa:

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Suomen yrittäjät. 2021b. Pk-yritysbarometri 2/2021. [Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa:

<https://www.yrittajat.fi/pk-yritysbarometri-2021-648547>

Suomen yrittäjät. 2021c. Pk-yritysbarometri 2/2021. Koontikalvot. [Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa:

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk-yritysbarometri\\_syksy\\_2021\\_vk\\_kalvot.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk-yritysbarometri_syksy_2021_vk_kalvot.pdf)

Suomen yrittäjät. 2021d. Pk-yritysbarometri 2/2021. Alueraportti, Päijät-Hämeen yrittäjät. [Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa:

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/24000\\_pk-baro\\_syksy-2021\\_alueraportti\\_paijat\\_hameen\\_yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/24000_pk-baro_syksy-2021_alueraportti_paijat_hameen_yrittajat.pdf)

Suomen yrittäjät. 2021e. Pk-yritysbarometri 2/2021. Alueraportti, Etelä-Karjalan yrittäjät. [Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa:

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/24000\\_pk-baro\\_syksy-2021\\_alueraportti\\_etela\\_karjalan\\_yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/24000_pk-baro_syksy-2021_alueraportti_etela_karjalan_yrittajat.pdf)

Suominen, J. 2021. Vastuullisuus kiinnostaa myös pk-yrityksiä. Etelä-Suomen Sanomat. N:o 319 (33558). 26.11.2021. A6.

Taloustutkimus. 2018. Lahti yritystutkimus 2018-raportti. [Viitattu 13.8.2021] Saatavissa:

[https://www.lahti.fi/uploads/2021/03/7205f3a5-lahti\\_yritystutkimus500\\_raportti.pdf](https://www.lahti.fi/uploads/2021/03/7205f3a5-lahti_yritystutkimus500_raportti.pdf)

Taloustutkimus. 2020. Lahti yritystutkimus 2020-raportti. [Viitattu 13.8.2021] Saatavissa:

[https://www.lahti.fi/uploads/2021/03/5f3f9a3b-raportti\\_lahden-kaupunki-yrityshaastattelut\\_2020.pdf](https://www.lahti.fi/uploads/2021/03/5f3f9a3b-raportti_lahden-kaupunki-yrityshaastattelut_2020.pdf)

This is Service Design Doing. 2021. School. [Viitattu 5.7.2021]. Saatavissa: <https://www.thisisservice.designdoing.com/school>

Tilastokeskus. 2020. Suomi lukuina. Kansantalous. [Viitattu 2.4.2021] Saatavissa: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html#Talouden%20rakennemuutos](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#Talouden%20rakennemuutos)

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Media.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Aineeton arvo – talouden uusi menestystekijä. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. [Viitattu 30.6.2021]. Saatavissa:

<https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4/5e9e953e-4ffa-44df-ba0d-2677ac3da190/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017a. Päijät-Hämeen laadullinen tilannekuva. 2017. Viitattu 11.10.2021]. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/6463080/P%C3%A4ij%C3%A4t-H%C3%A4meen.pdf/fed73727-26d8-472f-9d91-d80c4b0ee433>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017b. Muotoilu Suomi- ohjelman väliarviointi. Työ- ja

elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 33/2017. [Viitattu 23.6.2021]. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160394/TEMrap\\_33\\_2017\\_verkkajulkaisu.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160394/TEMrap_33_2017_verkkajulkaisu.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Selvitys: Miten osaaminen näkyväksi? [Viitattu 12.9.2021]. Saatavissa: <https://tem.fi/-/selvitys-miten-osaaminen-nakyvaksi->

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Toimialaraportti 2021:1. Matkailun suuntana kestävä ja turvallinen tulevaisuus. [Viitattu 13.2.2021]. Saatavissa:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM\\_2021\\_01\\_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162841/TEM_2021_01_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wikipedia. 2021. Massiivinen avoin verkkokurssi. [Viitattu 6.7.2021]. Saatavissa:

[https://fi.wikipedia.org/wiki/Massiivinen\\_avoin\\_verkkokurssi#Yhdysvaltojen\\_kokemuksia\\_ja\\_n%C3%A4kemyksi%C3%A4](https://fi.wikipedia.org/wiki/Massiivinen_avoin_verkkokurssi#Yhdysvaltojen_kokemuksia_ja_n%C3%A4kemyksi%C3%A4)

## **Liitteet**

Liite 1.

Haastateltaville pk-yrityksen edustajille ennen haastatteluita lähetetty saatekirje ja kysymykset

### **Kiitos kun osallistut haastatteluun!**

Haastattelu liittyy YAMK-opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on pk-yritysten osaamis- ja kehittämistarpeiden selvittäminen sekä se, miten LAB-ammattikorkeakoulu voisi niihin paremmin vastata. Taustalla on palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen/yhteistyön/ palveluiden kehittäminen tarpeiden mukaan ja tulevaisuuteen suuntaavasti.

Ohessa tiedoksesi joitain alustavia teemoja ja kysymyksiä. Näihin ei ole tarkoitus vastata ennakkoon, vaan ne ovat tausta-aineistoa haastatteluun liittyen. Liitteenä on myös lyhyt materiaali palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen liittyen.

### **Haastattelukysymykset:**

Miten kulunut vuosi on mennyt yrityksessänne? Mahdolliset koronapandemian vaikutukset toimintaan?

Onko yrityksellänne osaamis- ja kehittämistarpeita? Millaisia?

Onko yrityksessänne resursseja ja innostusta kehittämiseen? Käytättekö ulkopuolisia asiantuntijoita?

Mitä toiveita osaamisen kasvattamiselle/täydennyskoulutukselle on? (kesto, toteutus, sisältö, hinta..)

Onko palvelumuotoilu aiheena teille uutta tai oletteko mahdollisesti aiemmin hyödyntänyt sitä tuotteiden/palveluiden/liiketoiminnan kehittämisessä?

Jos tulisi tarve hyödyntää palvelumuotoilua tai kasvattaa sen osaamista, mistä tätä osaamista lähtisi hakemaan?

Millainen mielikuva on LAB-ammattikorkeakoulusta? Millainen mielikuva on Muotoiluinsituutista?

Oletteko hyödyntäneet ulkoisia rahoitusmahdollisuuksia, esimerkiksi innovaatioaseteli toiminnan kehittämiseen?

Liite 2.

Näkymä haastateltaville lähetetystä palvelumuotoilun ennakkomateriaalista

00:36 || ↺

## Kiitos osallistumisestasi haastatteluun!

Tämä palvelumuotoilun materiaali toimii tausta-aineistona YAMK-opinnäytetyölleni, jossa selvitän PK-yritysten osaamis- ja kehittämistarpeita. Tavoitteena on palvelumuotoilun täydennyskoulutuksen/ yhteistyön/ palveluiden kehittäminen tarpeiden mukaan ja tulevaisuuteen suuntaavasti.

< Slide 9 of 9 >

**Palvelumuotoilu**  
Palvelumuotoilu on suunnittelun prosessi, jossa kehitetään palvelun käyttökokemusta käyttäjien tarpeiden ja odotusten perusteella. Se on prosessi, jossa kehitetään palvelun käyttökokemusta käyttäjien tarpeiden ja odotusten perusteella. Se on prosessi, jossa kehitetään palvelun käyttökokemusta käyttäjien tarpeiden ja odotusten perusteella.

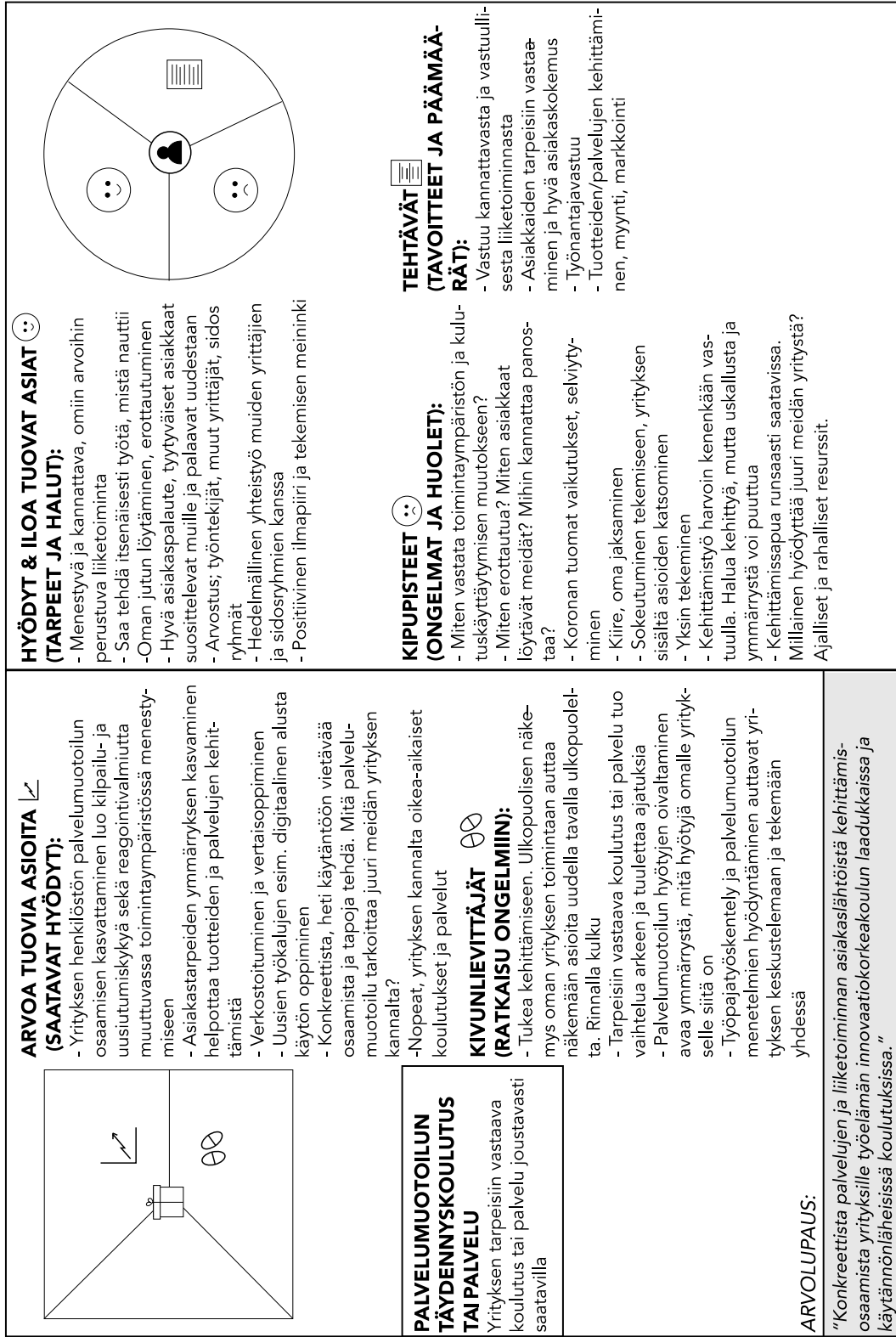
Palvelumuotoilun perustana on huolehtia siitä, jolloin saadaan käyttäjien tarpeita ja odotuksia täysin tyydyttäväksi.

**Palvelumuotoilun avulla suunniteltavia asioita tulokseen näkyvät**

- Palvelun helppokäyttöisyys, jolloin käyttäjät voivat käyttää palvelua helposti ja nopeasti.
- Käyttäjien tyydytys, jolloin he ovat tyytyväisiä palveluun.
- Kannattavuus ja jatkuvuus, jolloin palvelu on kannattava ja jatkuvasti kehitettävissä.

Tulevaisuuteen-suuntaavuus  
Käyttäjälähtöisyys  
Kannattavuus  
Kokonaisuus

Yhteiskehittäminen  
Visuaalisointi  
Kokelut  
Jatkuva kehittäminen



## Liite 4. Vahvuudet ja erottautumistekijät (haastattelujen ja benchmarkingin koonti)

### Vahvuudet ja erottautumistekijät

#### **Kehittämisoite ja käytännön tekeminen**

- Käytäntöön vietyä palvelumuotoilua
- Kokeileva toimintatapa

#### **Uskottavuus**

- Muotoiluajattelu kuuluu luonnostaan muotoilualan oppilaitoksen toimintatapaan
- Arvostettu muotoilualan koulu, jolla pitkät perinteet ja näyttöjä

#### **Monialaisuus**

Muotoilun, tekniikan, hyvinvoinnin ja liiketalouden yhdistelmät samasta paikasta.

#### **Kokonaisvaltaisuus**

Ammattikorkeakoulun (LAB) ja yliopiston (LUT) palvelut saman katon alta. Mahdollisuus huikeisiin yhdistelmiin.

#### **Korkeakoulutasoinen opetus**

- Järjestävän tahon referensseillä ja taustoilla on merkitystä valinnoissa
- Kouluttajina pedagogisesti pätevät oppimisen ja ohjaamisen asiantuntijat
- Tuoda esille, mihin verkostoihin kuullaan, esim. Service Design Network ja mahdolliset kouluttajien suorittamat akkreditoinnit tai muut referenssit

#### **Kokeiluympäristö**

- Kampuksen simulaatiotilojen ja pajojen hyödyntäminen kokeiluihin ja prototyyppien kehittämiseen

#### **Tulevaisuuden työntekijöiden tutustuminen työelämään**

- Projektien, työharjoittelujen ja opinnäytetöiden kautta yritykset ja opiskelijat tulevat tutuiksi toisilleen. Yrityksille mahdollisia tulevaisuuden työntekijöitä ja opiskelijoille tulevaisuuden työnantajia

#### **Koulutuksen lisäksi muut yhteistyömahdollisuudet**

- Jos koulutuksen aikana yrityksellä nousee lisätarpeita esimerkiksi käyttäjä-tutkimus, työpajat tai opiskelijayhteistyö, näihin voidaan tarjota LAB:stä ratkaisuja

#### **Osaamisen näkyväksi tekeminen**

Korkeakoulutasoinen todistus koulutukseen osallistumisesta.

#### **Julkisen sektorin palvelumuotoilu ja kaupunkimuotoilu ovat Muotoiluinstituutin vahvuuksia**

Liite 5. Viestintä, markkinointi, tuotteistaminen, brändäys (haastattelujen ja benchmarkingin koonti)

## Viestintä, markkinointi, tuotteistaminen, brändäys

### Täydennyskoulutus tulee tuotteistaa omaksi selkeäksi kokonaisuudeksi ja sisällöt kuvata ytimekkäästi.

- Selkeät koulutustuotteet, joita on helppo verrata markkinoiden tarjontaan
- Erottautuminen muusta LABin yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä (mm. hankkeet)

### Yhden luokun palvelu:

- Asiakaspalvelupäällikkö/ täydennyskoulutusvastaava

### Arvon kirkastaminen

Mitä yritys hyötyy palvelumuotoilukoulutuksesta? Mitä konkreettisesti omassa yrityksessä voisi tarkoittaa?

### Yrityksen kielellä puhuminen

Asian, termien ja faktojen avaaminen. Palvelumuotoilu terminä hämmentää. Tuodaan lähelle pk-yrityksen arkea ja liiketoiminnan kehittämistä.

### Käytännön esimerkkien ja konkretian avulla palvelumuotoilusta viestiminen

- Osallistuneiden yrittäjien kokemukset (ei pelkästään koulutukset, pamun hyödyntäminen muissa projekteissa)
- Jalkautuminen kentälle, yritysryhminen, yritysjärjestöjen ja muiden sidosryhminen tilaisuuksiin kertomaan

### Lyhyet esittelyvideot kurseista nettisivuille ja jakoon somekanaviin

- Kouluttajat kertovat hyödyistä
- Osallistujien kokemuksia
- Välähdyksiä tekemisestä

### Kasvot toiminnalle:

- Kurssikuvauksen yhteydessä kouluttajan/kouluttajien lyhyet esittelyt
- Valokuva kouluttajasta
- (Yhteystiedot, vähintään sähköposti ja LinkedIn)

### Palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisen

Markkinoiden palvelumuotoilutarjonta löytyy useimmiten liiketalouden tai liiketoiminnan kehittämisen alta. Löydettävyyden vuoksi tulisi olla löydettävissä näillä termeillä haettaessa.

### Motivointi

- Palkintojärjestelmä tai sertifikaatti, jotka motivoisivat jatkuvaan kehittämiseen ja muotoilun portailla etenemiseen

### Aktivointi ennen koulutusta

- Ennen koulutusta osallistujia voisi aktivoida etukäteen lähetettävillä trendikorteilla tai aiheeseen liittyvällä materiaalilla. Sähköisen materiaalin vastapainoksi voisi olla konkreettista ja käsin kosketeltavaa

### Rahoitusmahdollisuuksista viestintä

- Esimerkiksi innovaatioasetelin tai vastaavien kehittämitukien sekä yritysryhmähankkeiden mahdollisuuksista kertominen

### Markkinointimateriaalit kuntoon

- Flyerit, esitteet
- Osia verkkokurssien sisällöstä voisi olla avoimesti nähtävinä teasereina

## Liite 6. Koulutuksen ja palvelujen toteutus (haastattelujen ja benchmarkingin koonti)

### Koulutuksen ja palvelujen toteutus

#### Moduulit

-Kokonaisuuksien osiksi pilkkominen ja moduulimainen rakenne mahdollistaisivat yksittäisten kokonaisuuksien valitsemisen tarpeen mukaan

#### Monimuotoiset toteutustavat

- Etätyöskentelyyn aletaan olla väsyneitä, kaivataan jo fyysisiä kohtaamisia ja sosiaalisuutta  
- Vaihtoehto, että yleiset osiot voisi toteuttaa verkon kautta ja käytännön tekemistä vaativat paikan päällä  
-Voisi olla myös toteutuksia, jossa osa itsenäistä verkko-opiskelua ja välillä yhteisiä koonteja ja palautetta

#### Vuorovaikutus

-Ei pelkkää kuuntelua, vaan myös itse ja pienryhmissä pohtimista.

#### Vertaistuki

-Tarpeeksi pieni ryhmäkoko. (Max 10 henkilöä)  
- Alussa tärkeää tutustua muihin Ryhmästä oppii ja saa energiaa

#### Esimerkit

-Esimerkit ja osallistujien omien casien kertominen

#### Käytännön kautta oppiminen ja ohjaus

-Käytännön tekemisen tai harjoitustyön avulla oppiminen  
-Asiantuntijan ohjaus ja palaute tärkeää  
-Ryhmän tuoma näkemys voi antaa uutta näkökulmaa

#### Toimialat

-Eri toimialojen yhteisissä koulutuksissa etuna oman alan ulkopuolelta saatavat näkemykset, haasteena voi olla kohdennettujen sisältöjen ja alan erityispiirteiden huomiointi  
- Vaihtoehtona että alussa yhteisiä koulutuksia, jonka jälkeen mahdollisuus jatkaa eri toimialoille kohdennettuun koulutukseen

#### Etätoteutukseen osallistumisen tulee onnistua matalalla kynnyksellä

-Etätoteutuksen kanavan valinta on tärkeä. Helppo osallistua.  
-Osallistujalle ei saa tulla turhautumista tai paineita teknisestä toimivuudesta

#### Koulutus+ työpaja

-Koulutukseen voisi liittää heti sen perään pidettävät työpajan/t, joiden tuloksena saisi esimerkiksi konkreettisesti heti käytäntöön vietäviä ideoita

#### Asiantuntijapalvelut

-Yrityksen rinnalla kulkeminen ja yrityksen palvelujen läpikäynti palvelumuotoilun työkalujen avulla yhdessä asiantuntijan kanssa antaisivat uutta näkökulmaa tekemiseen

Liite 7. Täydennyskoulutuksen asiakkaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuvaava palvelupolku. Ennen koulutusta, sen aikana ja jälkeen. (Kuvio 14 sivulta 79 suurempana)

