

Opinnäytetyö (AMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

2015

Henri Linnanketo

# PALVELUMUOTOILUA SUOMALAISSA KIRJASTOISSA

– katsaus kolmeen tapaukseen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henri Linnanketo

# PALVELUMUOTOILUA SUOMALAISISSA KIRJASTOISSA – KATSAUS KOLMEEN TAPAUKSEEN

Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä ja innovoimista muotoilulähtöisin menetelmin, jolloin palveluja suunnitellaan yhdessä käyttäjien kanssa. Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus eli tapaustutkimus, jossa tarkastellaan Helsingin yliopiston kirjaston, Helsingin kaupunginkirjaston ja Oulun kaupunginkirjaston palvelumuotoiluhankkeita. Tavoitteena on tutkia kolmen kirjaston kokemuksia ja hyötyjä palvelumuotoilun käytöstä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään palvelumuotoilun perusajatus ja tyypillinen palvelumuotoiluprosessi, joka alkaa asiakasymmärryksen hankkimisesta ja päättyy palvelun lanseeraukseen ja arviointiin. Teoriaosuudessa tutustutaan myös kolmen mainitun kirjaston palvelumuotoiluhankkeisiin.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelut tehtiin kunkin kirjaston asiantuntijalle, joka on tavalla tai toisella ollut mukana oman kirjastonsa palvelumuotoiluhankkeessa. Koska kirjastojen hankkeet olivat kaikki yksittäistapauksia, vaihtelivat kysymysten muoto ja tarkka järjestys kussakin haastattelussa. Yksi haastatteluista tehtiin sähköpostitse.

Teemahaastatteluista nousi esiin palvelumuotoiluhankkeiden tuoma ajattelutavan muutos kirjastotyöhön. Samalla nousi esiin, miten tärkeäksi kirjastotila koettiin asiakaskokemuksen kannalta. Palvelumuotoilua tarjoavat suunnittelutoimistot nähtiin yhä asiantuntijoina, joiden eduksi koettiin visuaalisten uudistusten lisäksi menetelmäosaaminen ja kokonaisuuden tarjoaminen. Toisaalta esiin nousi, että kirjastot eivät välttämättä tunne palvelumuotoilua vielä riittävän hyvin. Käyttäjälähtöisen ajattelutavan ja asiakasnäkökulman ajateltiin kuitenkin kasvavan kirjastoissa.

## ASIASANAT:

kehittäminen, kirjastot, palvelumuotoilu, palvelut, selvitys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Library and Information Service

May 2015 | 49

Instructor: Olli Mäkinen

Henri Linnanketo

## SERVICE DESIGN IN FINNISH LIBRARIES – A REVIEW OF THREE CASE STUDIES

Service design is the activity of developing and innovating services with the methods of design thinking. This thesis is a case study which aims to explore how service design is applied in three Finnish libraries. The objective is to gather insights on the experiences and benefits of the use of service design in Helsinki University Library, Helsinki City Library and Oulu City Library.

This study affords the basic idea of service design and illustrates a typical service design process from start to finish. The service design projects of the three said libraries are shortly introduced as well.

The research method was a semi-structured theme interview. The interviews were conducted with an expert of each library who has been involved in the service design process of its own library. Because the projects were individual cases, the form of the questions and the exact order varied in each interview. One of the interviews was made by e-mail.

The results show the impact which service design has brought into the libraries' way of thinking. The study also points out how important the library space is seen from the point of view of customer experience. The design agencies who offer service design products are still seen as experts whose advantage is in offering a visual reform, tools and a coherent whole to the library. On the other hand, it appears that the libraries have yet to fully understand service design as a method. However, it was noted that the customer-oriented way of thinking was seen to be on the rise in libraries.

### KEYWORDS:

developing, libraries, service design, services, settlement of matters

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PALVELUMUOTOILU</b>	<b>7</b>
2.1 Palvelumuotoilu menetelmänä	7
2.2 Taustaa palvelumuotoilulle	10
2.3 Palvelupolkuja ja palvelutuokioita	12
<b>3 PALVELUMUOTOILUN KULKU</b>	<b>15</b>
3.1 Määrittely	15
3.2 Tutkimus	16
3.3 Suunnittelu	17
3.4 Palvelutuotanto	21
3.5 Arviointi	22
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>23</b>
4.1 Tutkimusmenetelmät	23
4.2 Haastattelujen toteutus	24
<b>5 PALVELUMUOTOILUA KOLMESSA KIRJASTOSSA</b>	<b>25</b>
5.1 Helsingin kaupunginkirjasto	25
5.2 Helsingin yliopiston kirjasto	28
5.3 Oulun kaupunginkirjasto	30
<b>6 HAASTATTELUJEN TULOKSET</b>	<b>35</b>
6.1 Palvelumuotoilun hyödyistä ja uudistuksista	35
6.2 Yhteistyöstä suunnittelutoimiston ja opiskelijoiden kanssa	37
6.3 Osallistamisesta ja asiakasymmärryksen menetelmistä	38
6.4 Epäonnistumisista	40
6.5 Tyytyväisyydestä palvelumuotoiluhankkeisiin	41
6.6 Suunnittelutoimistojen roolista ja tulevaisuudesta	42
<b>7 POHDINTAA</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>

## KUVAT

Kuva 1. Iteratiivisen kehityksen spiraalimalli (Compass Software 2015).	9
Kuva 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79).	12
Kuva 3. Tuulaniemen prosessi (Tuulaniemi 2013, 128).	15
Kuva 4. Helsingin yliopiston kirjaston asiakasprofiilit (Helsingin yliopiston kirjasto 2013).	19
Kuva 5. Helsingin yliopiston kirjaston prosessi (Helsingin yliopiston kirjasto 2013).	29
Kuva 6. Oulun asiakasprofiilit (Oulun kaupunginkirjasto 2014a).	32

# 1 JOHDANTO

Palvelumuotoilu on liiketoiminnasta tuttu kehittämistyön menetelmä, joka tähtää palveluiden kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja kehittämiseen. Sille on ominaista empaattinen ja käyttäjälähtöinen ajattelutapa, eli pyrkimyksenä on ymmärtää käyttäjien motiiveja ja tarpeita palvelun käyttöön liittyen. Palvelumuotoilussa kehittämisprosessi alkaa tyypillisesti käyttäjätiedon hankkimisella, minkä jälkeen varsinainen ideointi ja suunnittelu pääsevät käyntiin. Tyypillistä palvelumuotoilussa on käyttäjien ja henkilökunnan vahva osallistaminen kuten myös erilaisten kokeellisten tiedonkeruumenetelmien käyttö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-72.)

Kirjastot ovat liiketoimintaa siinä missä muutkin palvelut. Tässä valossa on luonnollista, että kirjastoissakin kehittämistyön tulee olla jatkuvaa ja määrätietoista. Palveluprosesseja tulee siis optimoida nykyiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. Palvelumuotoilua onkin jo käytetty useiden kirjastojen kehittämistyössä, mistä esimerkkeinä tässä opinnäytetyössä on kolme kirjastoa: Helsingin yliopiston kirjasto, Helsingin kaupunginkirjasto ja Oulun kaupunginkirjasto.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään palvelumuotoilun perusajatus ja tyypillinen prosessimalli. Samalla on tarkoitus luoda katsaus palvelumuotoilun käyttöön jos ei valmiina menetelmänä, ainakin työkalupakkina kirjaston kehittämisessä. Pyrkimyksenä on erityisesti selvittää, missä on onnistuttu ja mitkä ovat palvelumuotoilun edut kirjastoille. Tavoitteena on siis tutkia palvelumuotoilun etuja ja hyötyjä kirjaston kehittämisessä. Itse prosessien ja palvelumuotoilun tarkka kulku kirjastojen projekteissa jätetään vähemmälle huomiolle, vaikka niitäkin käsitellään.

## 2 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on kehittämistyön menetelmä, jonka lähtökohtana on palveluun liittyvien esineiden, tilojen ja prosessien muotoilu (Miettinen 2011, 30). Kehittämistyö alkaa käyttäjien tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtämisellä, mikä on ominaispiirre palvelumuotoilussa (Miettinen ym. 2011, 13).

### 2.1 Palvelumuotoilu menetelmänä

Palvelumuotoilun juuret tulevat teollisen muotoilun maailmasta, jossa suunnittelutyötä tehdään tuotteen loppukäyttäjää ajatellen; tällöin kehittämistyön keskipisteessä on nimenomaan käyttäjä. Palvelumuotoilussa tuotokeskeisyys kuitenkin sivuutetaan ja tavoitteeksi otetaan palvelussa esiintyvien kokemusten, prosessien ja systeemien kokonaisvaltainen suunnittelu. (Koivisto 2007, 64.)

Palvelumuotoilu on siis kehittämisen työkalu, jonka käytännön toteutuksesta vastaa usein ammattimainen, palvelumuotoiluun erikoistunut suunnittelutoimisto yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa olennainen askel on käyttäjätiedon keruu eli syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen. Tämä kartoitusvaihe edellyttää laajaa tiedonkeruuta, mitä harjoitetaan muun muassa haastattelujen, havainnoinnin ja käyttäjien itsedokumentoinnin keinoin. Asiakasymmärryksellä saatuja ideoita kehitetään eteenpäin yhdessä käyttäjien ja palvelumuotoilijoiden kanssa. Toisaalta kriittinen alkuvaihe on myös toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen, jolloin määritellään, mikä on organisaation nykytila ja mitä palvelumuotoiluprojektilta haetaan. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

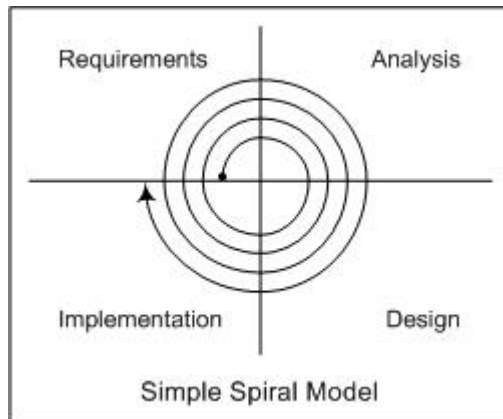
Käyttäjälähtöisen ajattelutavan johdosta palvelumuotoilulle on ominaista käyttäjien – kuten myös henkilökunnan ja sidosryhmien – vahva osallistaminen kehittämistyöhön. Palvelumuotoilussa korostuu kokemuksellinen suunnittelu, jossa asiakasymmärryksellä saatuja ideoita visualisoidaan esimerkiksi kuvin, kartoin, piirroksin tai animaatioin yhdessä käyttäjien kanssa. Tämä auttaa hahmottamaan ja konkretisoimaan, mistä on kyse ja mistä tarkkaan ottaen puhutaan.

Samalla se antaa osapuolille yhteisen ”kielen”. Ideoista kehitettyjä malleja tehdään konkreettisiksi erilaisin prototyypein, kuten esimerkiksi palvelumaisemasta rakennetuin pienoismallein ja mallikappalein. (Miettinen 2011, 21; Ojasalo ym. 2014, 72.)

Rakennetuilla mallikappaleilla ja visuaalisilla mielikuvilla on siis mahdollista luoda abstrakteja palvelutilanteita, joilla testataan ja havainnoidaan erilaisia ratkaisuja kuvitelluissa tilanteissa (Ojasalo ym. 2014, 72). Tyypillisiä ideointivaiheen menetelmiä ovat erilaiset työpajat ja muotoilupelit. Tuulaniemen (2013, 25) mukaan juuri visualisoinneilla ja hahmomalleilla saadaan esiin palveluiden aineettomat osat. Palvelumuotoilun avulla löydetään käyttäjien arvot ja motiivit, joista uudet ideat ja palvelukonseptit voidaan kehittää (Tuulaniemi 2013, 73).

Ominaista palvelumuotoilulle on myös keskittyminen prosessin kaikkien osa-alueiden kehittämiseen. Tuulaniemi (2013, 27) kuvaa tätä kokonaisvaltaiseksi lähestymiseksi kehitettävään palveluun, jolloin palveluun liittyvistä tekijöistä luodaan kokonaiskuva. Palvelumuotoilun ideointivaiheessa onkin tyypillistä luoda palvelun käyttöä kuvaava palvelupolku, joka kattaa palvelun käytön alusta loppuun. Palvelupolku voidaan vielä pilkkoa yhä pienemmiksi palvelutuokioiksi, jotka rakentuvat erilaisista kontaktipisteistä. Kontaktipisteet ovat erilaisia käyttäjälle aistittavia asioita.

Palvelumuotoilu on siis *inkrementaalista*, jolloin laajempi kokonaisuus jaetaan ensin pieniin kehityshaasteisiin. Kehittäminen palvelumuotoilussa on sen sijaan *iteratiivista* eli toistuvaa suunnittelua. Tällöin kehittämistä tehdään sykleissä luomalla kehitetyistä ideoista nopeasti ensimmäinen koeversio, jota jatkokehitetään, kunnes ratkaisuun ollaan tyytyväisiä. Tämä tarkoittaa ratkaisun kehittämistä, kokeilemistä ja arvioimista jatkuvasti toistaen. Näin ratkaisu jalostuu pala palalta, jolloin tiedetään, onko kehitys menossa toimivaan ja halutunlaiseen suuntaan. Onkin olennaista arvioida, ovatko kehitettävät ratkaisut sekä toimivia että mahdollisia toteuttaa. Palvelumuotoilun etuja juuri onkin erilaisten palveluratkaisujen testaaminen ennen liiallista ajan ja rahan käyttöä. (Miettinen 2011, 23; Tuulaniemi 2013, 112.)



Kuva 1. Iteratiivisen kehityksen spiraalimalli (Compass Software 2015).

Iteratiivisen kehittämisen lisäksi palvelumuotoilulle ja teolliselle muotoilulle on yhteistä kontekstisidonnaisuus: kontekstin muuttuessa myös kehittämisen työkalut ja menetelmät muuttuvat. Yhteistä myös on prototyyppien eli koemallien tekeminen sekä kehittämissvaiheessa saatujen ideoiden hahmottaminen visuaaliseen muotoon eli aineettomien osien loihtiminen konkreettisiksi. Muotoilun maailma on antanut palvelumuotoiluun eritoten vahvan prosessiosaamisen. Palvelumuotoilun voikin nähdä olevan luonnollinen seuraus muotoilun kehitymisestä ja muotoilun soveltamisesta muille aloille. (Koivisto 2007, 64; Tuulaniemi 2013, 63-64.)

Tuulaniemi (2013, 13, 58) vertaa palvelumuotoilun prosesseja niin ikään teollisen muotoilun prosesseihin, joissa asiakokonaisuus ensin analysoidaan ja jaetaan pienempiin osa-alueisiin. Tämän jälkeen yksittäisiä osia jatkokehitetään itsenäisesti, kunnes lopulta yksittäisistä osista saadaan toimiva kokonaisratkaisu. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 71) nostavat esiin palvelumuotoilun ja teollisen muotoilun yhtäläisyydet puhumalla palvelukokemusten optimoinnista, jolloin palveluiden muotoilulla pyritään palveluiden parempaan toimivuuteen, taloudellisuuteen, ekologisuuteen sekä esteettisyyteen.

Mitä ei-käyttäjiiin tulee, palvelumuotoiluprosessissa tehdään kehittämistyötä pitkälti asiakasymmärryksellä saatujen tietojen pohjalta eli palvelun tosiasiallisia

käyttäjiä kuunnellen (Miettinen ym. 2011, 14). Tässä valossa palvelumuotoilu keskittyy enemmän käyttäjiin kuin ei-käyttäjiin.

Palvelumuotoilu ei siis ole yksiselitteinen tai suoraan paketista käyttöön otettava työkalu. Se on eri osaamisaloista peräisin oleva menetelmä- ja työkaluvalikoima, jolle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Vaikka palvelumuotoiluprosessit ovat aina projektiin ja kontekstiin sidonnaisia, tyypillisiä prosessin ominaispiirteitä ovat kattava tiedonhankinta, osallistava ideointi sekä mallien nopea luominen ja testaus. (Tuulaniemi 2013, 27; Ojasalo 2014, 74.)

## 2.2 Taustaa palvelumuotoilulle

Palvelumuotoilun historian nähdään alkaneen jostakin kohtaa 1990-lukua: saksalainen Köln International School of Design lienee ensimmäinen oppilaitos, joka vuonna 1992 aloitti tutkintoon johtavan palvelumuotoilukoulutuksen. Professorina opinahjossa oli Birgit Mager, joka on maailman ensimmäinen palvelumuotoilun professori sekä keskeinen alan vaikuttaja. Nykyään palvelumuotoilua voi opiskella useissa kouluissa maailmalla – myös Suomessa. Kotimaisista palvelumuotoilijoista tunnetuimpia lienee Mikko Koivisto, jonka taiteen maisterin pro gradu vuonna 2007 oli ensimmäinen palvelumuotoilusta tehty lopputyö Suomessa. Sittemmin Koivisto on noussut Suomessa alan keskeiseksi toimijaksi, jonka jälki näkyy useissa palvelumuotoiluprojekteissa. (Miettinen 2011, 28; Köln International School of Design 2015.)

Palvelumuotoilun käytön taustalla on palveluiden nouseminen yhä keskeisemmäksi osaksi yhteiskuntaa, kun maailma ja Suomi siinä sivussa ovat kokeneet muutoksen; Suomessa on siirrytty agraariyhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan, jossa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on yli kaksi kolmasosaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014). Kun valmistusmenetelmät ja tehokkuus hallitaan ympäri maailman, ja kun tavaroita on helppo valmistaa ja valmistuttaa, palvelusta on tullut se lisäarvo, josta ihmiset haluavat maksaa (Tuulaniemi 2013, 55).

Myös Lehto (2011, 9) näkee teknologian yleistymisen johtaneen siihen, että palvelun käyttäjälle on luotava arvoa muilla keinoilla. Hän nostaa yhdeksi lähtöksi käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan, jossa nimenomaan käyttäjä otetaan mukaan kehittämistyöhön. Yleisten kirjastojen laatusuositus (OKM 2010, 13) niin ikään nostaa esiin asiakkaan roolin laadunmäärittelyssä, sillä asiakkaat arvioivat palvelua eri kriteerein kuin palvelujen tuottajat. Lehdon (2011, 10) mukaan käyttäjälähtöinen kehittäminen on julkiselle sektorille – eli myös kirjastoille – konkreettinen tapa tavoitella verovarojen parasta käyttöä.

Yrityksille ja organisaatioille palvelut ovat keino erottua kilpailijoista ja sitouttaa asiakas yritykseen. Samalla se tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvuun. Tuulaniemen (2013, 19) mukaan ihmiset eivät enää etsi tavaroita ja palveluita perinteiseen tyyliin, vaan he hakevat kokonaisratkaisua tarpeeseensa. Nämä kokonaisratkaisut puolestaan sisältävät tiettyjä tavaroita ja palveluja yhdessä kulloisenkin tarpeen mukaan. Esimerkiksi urheilutapahtuma ei sisällä ainoastaan palveluita, vaan myös fanituotteiden muodossa olevia tavaroita. Hissiyhtiö Konekin saa valtaosan liikevaihdoistaan muusta kuin itse hissien myymisestä. (Tuulaniemi 2013, 18-20.)

Organisaatioiden mahdollisuus toimivaan markkinointiin korostuu yksittäisissä palvelutilanteissa. Palveluista voi löytää enemmän brändin ja asiakkaiden kohtaamispisteitä kuin tavallisista tavaroista. Jokainen palvelun ja asiakkaan vuorovaikutustilanne on täten mahdollisuus kertoa yrityksen bränditarinaa. Palvelu on siis parasta markkinointia. (Tuulaniemi 2013, 50). Palvelumuotoilun taustalla voikin nähdä taloudellisten motiivien ohella organisaatioiden siirtymistä yleisemmin kohti asiakaslähtöistä arvoajattelua (Ojasalo ym. 2014, 71).

Tavoitteena palvelumuotoilussa on Ojasalon ym. (2014, 72) mukaan niin käyttäjien hyödylliset ja haluttavat palvelukokemukset kuin palveluorganisaation tehokkaat ja kannattavat palvelukonseptit. Keskeisenä tavoitteena on siis hyödyttää molempia osapuolia: sekä palvelun tuottajaa että palvelun käyttäjää. Tuulaniemen (2013, 12) mukaan tavoitteet ovat jopa asiakkaan sydämen valloittamisessa ja sataprosenttisessa asiakastyytyväisyydessä. Keskeisenä tavoitteena palvelumuotoilussa on kuitenkin luoda käytännön ratkaisuja tulevaisuuden tar-

peita ajatellen (Ojasalo ym. 2014, 72). Yksinkertaisesti sanoen palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus (Tuulaniemi 2013, 26).

### 2.3 Palvelupolkuja ja palvelutuokioita

Keskeisiä termejä palvelumuotoilun maailmassa ovat palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Mikko Koiviston (2011, 49) mukaan palvelu tulee ensin jäsentää osiin, jotta voi hahmottaa palvelun näkemistä käyttäjän silmin. Palvelumuotoilussa palvelu jaetaan useisiin palvelutuokioihin, jotka ovat asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä vuorovaikutustilanteita. Esimerkiksi lähtöselvityksen tekeminen on palvelutuokio lentopalveluita käyttäessä. Palvelun jakaminen palvelutuokioihin auttaa palveluntarjoajaa myös löytämään palvelutuokioita, joista asiakkaat eivät pidä tai jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle (Koivisto 2011, 150).

Useista ajallisesti toisiaan seuraavista palvelutuokioista syntyy palvelupolku, joka kuvaa asiakkaan kulun ja kokemuksen palvelun aika-akselilla (Tuulaniemi 2013, 78). Koiviston (2011, 150) mukaan palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat niin asiakkaan omat valinnat kuin palveluntarjoajan tuotantoprosessit. Hänen mukaansa palvelupolku terminä tähdentää, että asiakkaan omat tarpeet ja valinnat nimenomaan ohjaavat palvelun käyttöä. Erilaisista palvelutuokioista syntyy siis aina omanlainen palvelupolku.



Kuva 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79).

Palvelutuokiot puolestaan koostuvat useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Tuulaniemi (2013, 80) jaottelee kontaktipisteet seuraavanlaisesti:

- ihmiset
- ympäristö
- esineet
- toimintatavat.

*Ihmistä* voidaan pitää palvelun keskeisenä tekijänä – niin asiakkaana kuin asiakaspalvelijana. Palvelumuotoilulla voidaan optimoida rooleja esimerkiksi määrittelemällä asiakaspalvelijan tapaa puhutella asiakasta. *Ympäristöt* puolestaan ovat joko digitaalisia tai fyysisiä, joissa tuoksuilla, äänillä ja valaistuksella on olennainen osa asiakkaan viihtymistä. *Esineet* ovat tavaroita tai laitteita, jotka näkyvät asiakkaille: esimerkiksi palautusautomaatti tai huonekalu kirjastossa ovat näitä. Usein asiakkaat liittävät kokemansa esineet palvelun laatuun. Kontaktipisteistä *toimintatavat* ovat palvelutilanteisiin kuuluvia käyttäytymismalleja, joissa asiakaspalvelijaa on ohjeistettu käyttäytymään tietyllä tavalla. Esimerkiksi kirjastohenkilökunnan hakeutuminen kohti asiakasta hyllyjen välissä on käyttäytymismalli, jonka kirjasto on voinut valita toimintatavaksi. (Koivisto 2011, 51-53; Tuulaniemi 2013, 78-80.)

Koiviston (2011, 52) mukaan käyttäytymismallien pienimmät osat, joita voidaan määrittää, ovat palvelueleitä. Esimerkiksi kirjastovirkailijan jalkautuminen hyllyjen kätköihin on palveluele, jolla on pieni rooli palvelun tuottamisessa mutta suuri rooli asiakaskokemuksessa. Jos vuorostaan huono asiakaspalvelija on yrityksen kannalta huono kontaktipiste, palvelu paranee asiakaspalvelijaa vaihtamalla. Palvelumuotoilussa tarkastellaan siis kontaktipisteitä, joita muokkamalla on mahdollista lisätä palvelun arvoa asiakkaalle. Suunnittelun ensimmäinen vaihe on kuitenkin määrittellä, mitä kontaktipisteitä ja mitä osaa palvelupolusta tarkastellaan. (Tuulaniemi 2013, 78; 81.)

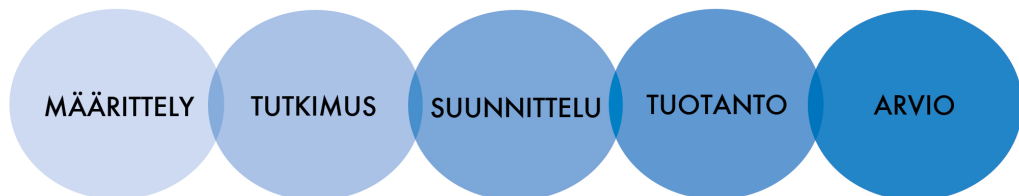
Tuulaniemi (2013, 79) jakaa palvelun kolmeen päävaiheeseen: esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Ydinpalvelu on varsinainen palvelutilanne, kuten

kirjastossa käynti, kun taas esipalvelu on esimerkiksi palveluun valmistautumista. Yrity maailmassa esipalvelu voi tarkoittaa lipun ostamista tai ajanvarausta. Jälkipalvelu puolestaan on varsinaista palvelukokemusta seuraava yhteys, kuten esimerkiksi asiakaspalaute. (Tuulaniemi 2013, 79.)

### 3 PALVELUMUOTOILUN KULKU

Palvelumuotoilussa on ajatuksena palvelun kokonaisvaltainen tarkastelu ja palvelun kehittäminen käyttäjälähtöisesti ajatellen. Prosessimalleja palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti, ja niille yhteisiä ja tyypillisiä ominaispiirteitä ovat kattava tiedonhankinta, osallistava ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja testaus. Prosessin alkuvaiheissa korostuu empaattisuus eli käyttäjän asemaan asettuminen, jolloin palvelumuotoilija pyrkii ymmärtään käyttäjän motiiveita, tunteita ja tarpeita eri menetelmiä hyödyntäen. Keskeinen ero muihin suunnitteluprosesseihin on, että palvelumuotoilu alkaa syvällä asiakas- ja toimintaymmärryksen hankinnalla, minkä jälkeen varsinainen suunnittelu pääsee vauhtiin. (Ojasalo ym. 2014, 74-76.)

Pohjaksi tässä esiteltävälle prosessimallille on otettu Juha Tuulaniemen viisi päävaihetta kattava prosessi.



Kuva 3. Tuulaniemen prosessi (Tuulaniemi 2013, 128).

#### 3.1 Määrittely

Yksi prosessin ensiaskelista on määrittellä, mihin palvelumuotoilun käytöllä pyritään. Kehittämisen kohteena olevan organisaation ja palvelumuotoilutoimiston on Tuulaniemen (2013, 128-130) mukaan hyvä pohtia niin budjettia, resursseja, palvelun kohderyhmää kuin prosessin aikataulua. Tähän esitutkimukseen kuuluu myös organisaation nykytilan ja toimintaympäristön kartoittaminen.

### 3.2 Tutkimus

Palvelumuotoilun kriittinen alkuvaihe ja pohja koko kehittämistyölle on käyttäjien tarpeiden kartoittaminen eli syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen. Tämä vaihe vie prosessin eri vaiheista usein eniten aikaa. Kartoittamisella pyritään selvittämään käyttäjien sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tarpeita. Menetelmät ovat luonteeltaan etnografisia eli käyttäytymistä kuvaavia, jolloin tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä ja halutussa kontekstissa. Tyypillisiä menetelmiä ovat haastattelut, joita tehdään sekä käyttäjille, henkilökunnalle että muille sidosryhmille – myös ryhmähaastatteluin. Halutun kontekstin valossa haastatteluja on tapana tehdä todellisessa palveluympäristössä, jolloin on mahdollista saada syvällisempi kuva asiakkaan ajatuksista. (Tuulaniemi 2013, 130, 142, 146; Ojasalo ym. 2014, 74-76.)

Usein haastattelu ei ole mahdollista välimatkojen tai suuren tutkimusjoukon johdosta, jolloin on mahdollista turvautua itsedokumentointimenetelmiin. Näitä kutsutaan luotaimiksi. Tutkittaville annetaan tehtäväpaketti tai muita palveluun käyttöön liittyviä ”kotitehtäviä”, joihin hän kirjaa tunteitaan, tarpeitaan tai kokemuksiaan palvelussa. Itsedokumentoinnissa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi mobiiliteknologiaa, jolloin käyttäjä kirjaa sovellusten ja videoiden avulla kulkuaan. Tässä mobiilietnografiassa on verrattain hyvä potentiaali etenkin, kun älypuhelimet ovat arjessa jatkuvasti läsnä. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

Tuulaniemen (2013, 151) mukaan erilaisia itseluotaimia ovat

- päiväkirja, johon kirjataan palvelun käyttöön liittyviä asioita
- kartta, johon kirjataan palvelussa käytetty oma reitti
- internetsivusto, johon tutkittava toimittaa valokuvia palvelun käytöstä
- palautemateriaali, johon määritellään tunteita ja kokemuksia.

Verkossa tapahtuvaa tutkimusta voi harjoittaa verkkoetnografian eli netnografian avulla. Tämä tapahtuu harjoittamalla passiivista havainnointia, kuten erilaisia verkkokeskusteluja tai sosiaalista mediaa seuraten. Tällöin kerättävä aineisto on yhteisöjen itsensä tuottamaa, jolloin havainnoitsija ei ohjaa keskustelua. Toi-

saalta tutkija voi ohjata ja herättää keskustelua perustamalla esimerkiksi Facebook-ryhmän tai blogin. Verkkoetnografian etuna on ainakin tietynlainen vaivattomuus. (Tuulaniemi 2013, 152; Ojasalo ym. 2014, 77.)

Havainnoinnilla eli varjostuksella on mahdollista seurata palvelun käyttöä aidossa palvelutilanteessa eli siellä missä tapahtuu. Menetelmän etuna on nähdä, miten ihmiset todellisuudessa ja luonnollisesti käyttäytyvät. Samalla aukeaa mahdollisuus selvittää, miksi ihmiset käyttävät tai eivät käytä tiettyjä palvelun osaelementtejä. (Tuulaniemi 2013, 150.) Havainnoimalla ja varjostamalla ei kuitenkaan saa suoraan selville, mitä ihmiset todellisuudessa ajattelevat (Kananen 2014, 81). Tästä huolimatta sen etuna on saada tietoa käyttäjien piilevistä ja tiedostamattomista tarpeista. Kirjastoalalla muun muassa Lindberg ja Karhu (2011, 140) ovat olleet havainnoinnin kannalla todetessaan, että havainnoimalla on saatu kirjastojen käyttäjistä tietoa, jota ei muuten saisi.

Ennen varsinaisen suunnittelun ja ideoinnin käynnistämistä Tuulaniemi (2013, 174-175) nostaa esiin strategisen suunnittelun, jossa asiakasymmärryksellä kerätyn tiedon perusteella yritys arvioi asemaansa markkinoilla ja määrittää strategisia tavoitteita. Yritys voi esimerkiksi kysyä itseltään, miksi se on kilpailukykyinen. Samalla yritys voi valita, haluaako se olla esimerkiksi ”halpayhtiö” vai laadun tarjoaja. Tämänkaltaisten kilpailu- ja asiakasstrategioiden määrittely on olennainen osa palvelumuotoilulle asetettavia tavoitteita sillä vain niiden avulla voi suunnittelua ohjata haluttuun suuntaan. (Tuulaniemi 2013, 174-175.)

### 3.3 Suunnittelu

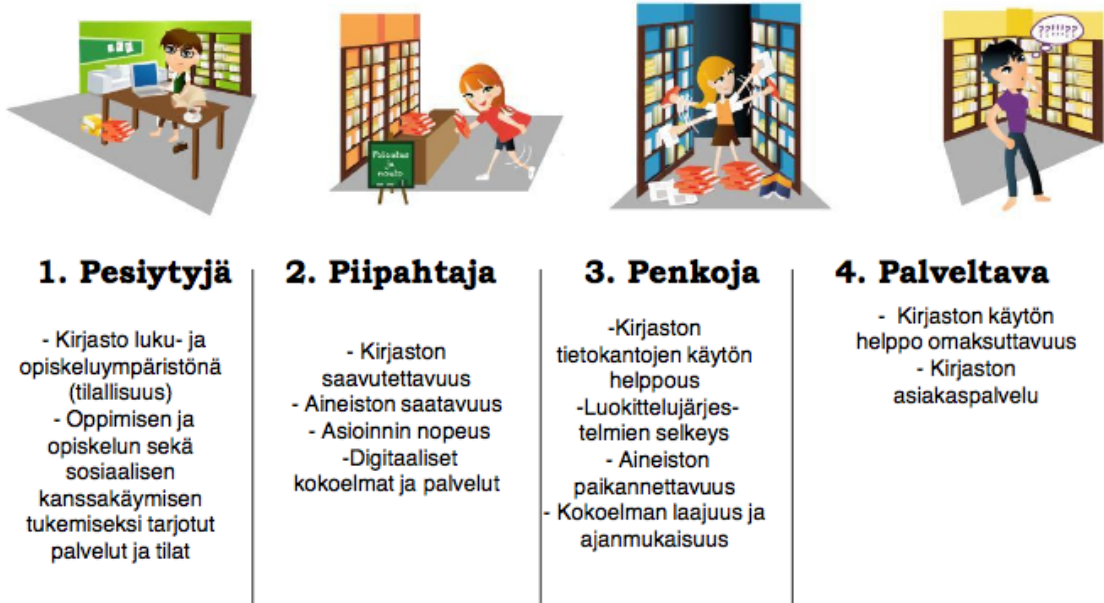
Palvelumuotoilulle on ominaista yhteissuunnittelu, jossa on ideoimassa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita. Monipuolinen joukko asiantuntijoita on omiaan pohtimaan palveluita, jotka itsessään ovat monipuolisia ympäristöjä ihmisineen, tiloineen ja palveluineen. Yhteissuunnittelulla pohditaan, millaisia palveluita tulevaisuudessa voisi olla, jolloin vahvuutena on asian tarkastelu eri näkökulmista. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77-79.)

Yhteissuunnittelun menetelmiä on esimerkiksi tarinankerronta, jossa palvelutilanteisiin liittyviä kohtia puretaan kulkemalla kuvitteellista tarinaa pitkin. Vaajakallio ja Mattelmäki (2011, 87-88) kertovat Osuuspankki-Pohjolalle tehdystä tapauksesta, jossa pankin kehitysyksikkö, palvelumuotoilija ja pankin asiakkaat istuivat pohtimaan kolmenkymmenen vuoden asiakkuusuhdetta ja siinä tapahtuvia muutoksia eri elämäntilanteiden aikana. Tapausta varten keksitylle hahmolle annettiin nimi, ikä, asuinpaikka, ammatti, perhe ja asuinmuoto. Tarinatyöpajan avulla ihmiset elämäntilanteissa jakoivat kokemuksiaan ja toiveitaan, miten asiakkaan tarpeet, toiveet ja arvot pankkia kohtaan voivat muuttua eri elämäntilanteissa.

Toisenlaista yhteissuunnittelua edustavat erilaiset design-pelit eli muotoilupelit, jotka ovat pelilautoja, kortteja, kartoja tai tehtäviä. Ne mallintavat palvelun vaihtoehtoisia toteutustapoja tai yksittäisiä kohtia palvelupolussa. Muiden visuaalisten menetelmien tapaan ne ovat yhteinen alusta ja kieli erilaisille käyttäjäryhmille. (Tuulaniemi 2013, 149.)

Palvelumuotoilussa käytetään myös draamallisia hahmopelejä, joissa suunnittelijat, henkilökunnan jäsenet tai käyttäjät eläytyvät yhdessä erilaisiin rooleihin kuvitelluissa palvelutilanteissa. Tällöin asiakasymmärryksen pohjalta luodaan rooleja, jotka edustavat erilaisia käyttäjiä. Hahmojen kautta osapuolet pyrkivät löytämään kuviteltuihin tilanteisiin ratkaisuja. Hahmopeleissä korostuu luovuuden ohella palvelumuotoilun empaattisuus, jolloin kehityskohteita pyritään löytämään asettumalla toisen ihmisen rooliin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 95; Tuulaniemi 2013, 150.)

Asiakasymmärryksellä hankitun tiedon avulla luodaan asiakasprofieileja, jotka ovat kuvitteellisia käyttäjiä tarpeineen, arvoineen ja käyttäytymismalleineen. Niissä konkretisoituu tietyn "heimon" stereotyyppinen edustaja, jolle annetaan kasvot, nimi, ikä ja motto. Palvelumuotoilussa asiakasprofiilit ovat tärkeä työkalu, sillä ne muistuttavat, kenelle palveluita ollaan kehittämässä. Asiakasprofiilit tehdään asiakasymmärryksellä kerätyn tiedon perusteella, eli ne kuvailevat vahvasti nykyisten käyttäjien tarpeita. (Tuulaniemi 2013, 155-156; Ojasalo ym. 2014, 77.)



Kuva 4. Helsingin yliopiston kirjaston asiakasprofiilit (Helsingin yliopiston kirjasto 2013).

Ideoinnin tuloksina on tapana luoda suunnitteluvetureita, joilla pyritään kiteyttämään asiakasymmärryksellä kerättyjä tarpeita konkreettisiksi tavoitteiksi. Nämä design driverit ovat kiteytyksiä, joilla tavoitteet puetaan yksinkertaiseen muotoon kuten ”Selkeyttä aineiston paikannettavuutta”. Suunnitteluveturit toimivat pohjana, jonka perusteella ideoidaan konsepteja. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 97; Helsingin yliopiston kirjasto 2013.)

Tuulaniemen (2013, 182) mukaan ideointivaiheessa on hedelmällistä tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, joista huonoimmat lytätään kierros kierrokselta pois. Ideointikierroksia toistetaan ja ideointia tarkennetaan, kunnes lopulta käytökelpoisia ideoita alkaa olla tarpeeksi. Ojasalo (2014, 78) korostaa ideoinnin avointa ja rentoa ilmapiiriä, mikä edesauttaa innovatiivisten ideoiden syntyä. Hänen mukaansa ideointivaiheelle ominaista on luovuus, osallistaminen ja yhteisöllisyys. Tuulaniemi (2014, 185) katsoo kriitikittömyyden ja avaramielisyyden olevan olennaisia tekijöitä, jolloin kynnyksellä heitellä hulluimpiakin ideoita olisi alhainen. Käytännössä ideoinnilla tulee kuitenkin olla kustannukselliset ja ajalliset rajat, jotta kehitys on jouhevaa. Ideointivaihetta voi pitää tuottoisana, jos tulok-

sena on syntynyt kolmesta viiteen toimivaa konseptiehdotusta. (Tuulaniemi 2014, 190.)

Ideoiden pohjalta luodaan siis palvelukonsepteja, jotka ovat kuvauksia palvelusta ja sen suurista linjoista. Konseptin tulee tulla ilmi ymmärrettävällä ja kiteytävällä tavalla tiloihin, palveluihin, tuotteisiin ja toimintamalleihin liittyviä ratkaisuja, joita on ideoitu. Konseptit tyypillisesti esitetään visuaalisessa muodossa, kuten palvelupolkuna, jolloin kuvat antavat yhteisen kielen eri osapuolille ja auttavat konkretisoimaan abstrakteja tilanteita. Konseptin olennainen tehtävä on kertoa, millä tavalla palvelu tuo lisäarvoa yritykselle ja hyötyä asiakkaalle. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 109, 112, 19; Tuulaniemi 2013, 190-191.)

Palvelumuotoilussa ideat ja konseptit pyritään nopeasti aineellistamaan eli konkretisoimaan. Konsepteja arvioidaan prototyyppien eli koemallien pohjalta, jotka kootaan helpoista aineksista ja jotka Vaahtojärven (2011, 132) mukaan ilmentävät niiden kevyttä, ajatuskokeilun tasolla olevaa luonnetta. Prototyyppejä voi rakentaa jo aikaisessakin vaiheessa prosessia (Vaahtojärvi 2011, 140). Tuulaniemen (2013, 188) mukaan suosittuja keinoja ovat etenkin nukkekotitekniikalla kyhätyt rakennelmat, kuten Legoista tehdyt palvelutilanteet. Visualisoimalla abstrakteja palvelutilanteita voidaan yhdessä käyttäjien kanssa tarkkailla palvelun kriittisten kontaktipisteiden toteutumista ja pohtia kehittämiskohtia. Tärkeintä mallien rakentamisessa on nopeus, ei niinkään autenttisuus, jolloin halvoista materiaaleista voidaan helposti luoda palvelutilanteiden malleja ja karsia huonoja ideoita pois. (Vaahtojärvi 2011, 131-132; Tuulaniemi 2013, 188-189.)

Vaihtoehtoina nukkekodeille ovat erilaiset tarinalliset kertomukset, kuten sarjakuvat, animaatiot ja videot. Story boardit eli kuvakäsikirjoitukset ovat myös yleinen menetelmä palvelumuotoilun prototypoinnissa. (Tuulaniemi 2013, 188.) Yksi prototyyppimalli on myös tarinallistaminen, jossa palvelu kuvataan tarinana. Digitaalisia palveluita voi visualisoida esimerkiksi kartongilla, joka kuvastaa tietokoneen ruutua. Post-it-lapuilla on mahdollista luoda nettisivujen elementtejä, joiden paikkaa on ideointivaiheessa vaivaton hahmotella. Sekä perinteisillä että digitaalisilla prototyypeillä testataan erityisesti palvelun toimivuutta, kiinnosta-

vuutta, helppokäyttöisyyttä, taloudellisuutta sekä sitä, sopiiko luotu malli organisaation strategiaan ja budjettiin. (Tuulaniemi 2013, 197-198.)

Toteuttamiskelpoiset konseptit arvioidaan ja laitetaan järjestykseen eri menetelmien avulla, joita esimerkiksi Vaahtojärvi (2011, 134-135) on pohtinut. Yksinkertainen menetelmä on työryhmäarviointi, jolla asiantuntijat arvottavat konsepteja. Vastaavasti fokusryhmät antavat hyviä, spontaaneja vastauksia, vaikkakin käyttäjät voivat sanoa yhtä mutta tehdä toista. Heuristisessa evaluoinnissa luodaan tarkistuslistat vaadittavista ominaisuuksista, jonka jälkeen seurataan henkilön palvelupolkua ja arvioidaan tavoiteltavien ominaisuuksien toteutumista siinä. Tunnetussa Pughin taulukkoarvioinnissa konseptit arvioidaan katsomalla, miten valitut kriteerit toteutuvat. Tässä matriisissa yksi konsepti valitaan vertailukonseptiksi, johon muita konsepteja verrataan kriteeri kerrallaan. Jokainen konsepti saa plus- tai miinusmerkin kriteerin kohdalle, jos se on kyseisessä kriteerissä parempi kuin vertailukonsepti. Lopulta plussat ja miinukset lasketaan yhteen. (Burge 2009; Vaahtojärvi 2011, 135)

### 3.4 Palvelutuotanto

Kehittämistyön alla olevan palvelun toteuttaminen on kriittinen osa palvelumuotoiluprosessia. Tärkeää on saada ideointivaiheessa luodut pienetkin yksityiskohdat toimivaksi kokonaisratkaisuksi. Aiemmissa vaiheissa esiintynyt henkilökunnan osallistaminen korostuu, kun henkilökunnan tulee muuntua kehittämisprosessista mahdollisesti seuraaviin uusiin työrooleihin. On luonnollista, että uudet palveluroolit ja palvelukoreografiat mietitään sekä käyttäjien että henkilökunnan kannalta jo hyvissä ajoin ennen palvelun lanseeraamista. (Tuulaniemi 2013, 230-231.)

Prototyyppien jälkeen on vuorossa palvelun pilotointi eli kokeilu ja testaus pilottiympäristössä. Vaahtojärven (2011, 137) tekemien asiantuntijahaastattelujen perusteella prototypoinnin ja pilotoinnin suurin ero on, että prototyyppi keskittyy asiakkaan tarpeisiin ja pilotointi järjestelmän testaukseen. Pilotoinnissa on siis kyse siitä, toimiiko palvelu käytännössä. Toisaalta kyse on tulosten mittaami-

sesta, eli tuoko kehittäminen niitä tuloksia, joita on haettu. Tuloksilla voidaan tehdä muutoksia henkilökunnan valmennukseen sekä työkaluihin ja palveluympäristöön ennen lopullista käyttöönottoa. Digitaalisia palveluita pilotoidessa on tavallista julkaista beta-versio, jota niin ikään voidaan muuttaa ennen tuotteen lanseeramista. Pilotointivaiheeseen kuuluu palvelun yksityiskohtien kuten kontaktpisteiden viimeistely. (Vaahtojärvi 2011, 134; Tuulaniemi 2013, 232-234.)

Lanseerauksessa on olennaista, että palvelusta saadaan tiedotettua palvelun kohderyhmälle sopivassa ympäristössä. Palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa saatua asiakasymmärrystä voidaan näin hyödyntää, kun palvelua markkinoi-  
dessa tiedetään, millä foorumeilla tiedottamista on mielekästä tehdä. (Tuulaniemi 2013, 240.)

### 3.5 Arviointi

Palvelumuotoiluprosessin päättyessä palvelut vaativat jatkuvaa arviointia. Arvioinnilla ylläpidetään kehitystä ja varmistetaan, ettei yrityksen tai organisaation kehitys jämähä tai ainakaan taannu. Yleisin mittari kehityksen arvioinnille on asiakastytyväisyyden mittaaminen, vaikka toki muitakin mittareita on. Liike-  
maailmassa yksi mittari on esimerkiksi brändin tunnettuuden ja maineen mittaaminen. (Tuulaniemi 2013, 241.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Case-tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus sen todellisessa ympäristössä eli kontekstissa. Tyypillistä niin ikään on useamman eri tutkimusmenetelmän, kuten dokumenttien, arkistojen tai haastattelujen käyttö. Näin eri tiedonkeruumenetelmät tukevat toisiaan. Case-tutkimukset ovat yksittäisiä, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan vastaavanlaisia tapauksia. (Kananen 2012, 34-35.)

Case-tutkimuksen luonteelle kuuluu, ettei kohteena olevan organisaation toimintaa lähdetä muuttamaan tai kehittämään tutkimuksen aikana. Tällöin kyseessä olisi toimintatutkimus tai kehittämistutkimus. Niin ikään case-tutkimukselle on luontevaa, että tutkiminen jää tarkastelun ja toteamisen tasolle. Kehittämisuositukset eivät kuulu case-tutkimusten luonteeseen. (Kananen 2012, 37.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Yksi tiedonkeruumenetelmistä tässä tutkimuksessa oli case-kirjastojen tai yhteistyössä olleiden palvelumuotoilutoimistojen omat dokumentit, kuten projektien ja hankkeiden loppuraportit. Nämä olivat pitkälti julkisia – tai ainakin hakukoneilla julkisesti löydettäviä – asiakirjoja. Myös erilaiset artikkelit ja tiedotteet olivat lähdemateriaalia.

Opinnäytetyön toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa käsitellään yhtä tai useampaa aihetta eli teemaa yksi kerrallaan. Tavallisesti haastattelija on pohtinut käsiteltävät aiheet etukäteen. Teemahaastattelu etenee siis tiettyjen teemojen varassa, mutta siitä puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Kananen 2014, 87.)

Kolmesta haastattelusta yksi toteutettiin sähköpostitse, jolloin tutkittavalle lähetettiin 16 kysymyksen kysymyspatteristo.

Haastateltaville asiantuntijoille pyrittiin esittämään samoihin teemoihin liittyviä kysymyksiä, mutta kysymysrunko oli jokaiselle erilainen, jolloin kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat.

Hedelmällisten vastausten toivossa teemahaastattelua lähestyttiin avointen kysymysten kautta, jolloin tutkittavalle pyrittiin esittämään kysymyksiä kuten ”mitä”, ”miksi” ja ”miten”. Nämä ovat kysymyksiä, joihin ei ole mahdollista vastata yhdellä sanalla ja jotka vaativat selittävää vastausta. (Kananen 2014, 88.)

#### 4.2 Haastattelujen toteutus

Ensimmäinen tutkimukseen haastateltu henkilö oli Antti Virrankoski Helsingin yliopiston kirjastosta. Hän toimii Kumpulan tiedekirjaston asiakaspalvelupäällikkönä ja oli mukana kirjaston palvelumuotoiluprojektin työryhmässä. Virrankoski on kirjoittanut projektista myös artikkelin ”Palvelumuotoilu toi uuden toimintakulttuurin” Suomen tieteellisen kirjastoseuran Signum-jäsenlehteen (Signum 3:2013). Haastattelu nauhoitettiin 1. huhtikuuta 2015 Kumpulan tiedekirjastossa.

Toisena haastateltavana oli Oulun kaupunginkirjaston kirjastotoimen apulaisjohtaja Maija Saraste, jota haastateltiin sähköpostitse. Hänelle lähetettiin 16 kysymystä palvelumuotoilun käytöstä. Kysymykset pyrkivät noudattamaan samankaltaista rakennetta kuin Virrankoskelle ja Komulaiselle esitetyt kysymykset, jolloin käsiteltiin ensin taustaa palvelumuotoilun käytölle, hieman palvelumuotoiluprosessia ja lopuksi palvelumuotoilua yleisesti ja siitä saatuja tuloksia.

Kolmas haastateltava oli Helsingin kaupunginkirjaston kehittämispäällikkö Marja-Liisa Komulainen, jonka haastattelu tehtiin 4. toukokuuta 2015 Pasilan pääkirjastossa Helsingissä.

## 5 PALVELUMUOTOILUA KOLMESSA KIRJASTOSSA

Palvelumuotoilu on tehnyt tiensä kirjastoalalle yhtä luontevasti kuin muuallekin liiketoiminnan alalle; esimerkiksi kirjastot.fi-sivuston Yleisten kirjastojen hanke-  
rekisteristä (2015) löytyy tätä kirjoittaessa yli kymmenen hanketta hakusanalle  
'palvelumuotoilu'.

Käyttäjälähtöisyys on keskeinen osa kirjastoalaa, mikä näkyy muun muassa  
Yleisten kirjastojen laatusuosituksessa. Siinä asiakaskeskeisen ajattelutavan  
nähdään syntyneen vastapainoksi teollisuuden tuotantokeskeiselle laadunmää-  
rittelylle, jossa laatua on totuttu arvioimaan tuottajan näkökulmasta. Asiakkaiden  
mukanaolo laadunmäärittelyssä koetaan olennaiseksi, sillä he arvioivat laatua  
eri kriteereillä kuin palvelujen tuottajat. Palvelualasta riippumatta asiakkaiden on  
todettu arvostavan samoja asioita, joita ovat luotettavuus, täsmällisyys, ammat-  
titaito, aukioloajat, kohteliaisuus, ystävällisyys ja ympäristö muutamia mainitak-  
seen. (OKM 2010, 13-14.)

Tässä kontekstissa asiakkaat koetaan itsessään toimijoina, ei toiminnan koh-  
teena. Heille asiakaslähtöisyys korostaa kahta asiaa: saavutettavuutta ja vuoro-  
vaikutteisuutta. Saavutettavuus merkitsee kirjaston aukioloaikojen ohella henki-  
lökunnan tavoitettavuutta ja asiainnin mutkattomuutta; toisin sanoen asiakas  
haluaa kokea kirjastossa asioimisen helpoksi. Vuorovaikutteisuus puolestaan  
merkitsee kirjastolta yhteyttä paitsi nykyisiin asiakkaisiin, myös potentiaalisiin  
asiakkaisiin. Olennaisena osana asiakaslähtöisyydessä on relevantin tiedon  
keruu asiakkaista, jotta palveluja voidaan räätälöidä juuri heitä varten. (OKM  
2010, 14.)

### 5.1 Helsingin kaupunginkirjasto

Helsingin kaupunginkirjastossa palvelumuotoiluhanke lähti muotoutumaan jo  
hyvissä ajoin ennen 2010-lukua. Kehittämispäällikkö Marja-Liisa Komulaisen  
(2015) mukaan asiaan vaikutti toisaalta kirjaston yli kolmekymmentä toimipistet-  
tä, jotka olivat aika ajoin herättäneet tarpeen pohtia tilojen uudistamista ja re-

montoimista, ja toisaalta ajatus koko palvelukulttuurin uudistamisesta. Kirjasto näki siis tarpeen tulla ”jyhkeitten tiskien” takaa lähemmäs asiakasta. Yksi lähtökohta oli kysymys, mitä kirjaston tilat kertovat kirjastosta. Tämä innoitti miettimään, miten esimerkiksi palvelutiskejä voisi uudistaa. (Komulainen 2015.)

Kirjasto alkoi keskustella suunnittelutoimisto Kuudennen Kerroksen kanssa palvelumuotoilun käytöstä tilojen uudistamisessa. Näin palvelumuotoiluhanke lähti etenemään palvelukulttuurin muutokseen liittyneen tarpeen myötä. (Komulainen 2015.) Kuudennen Kerroksen (2015b) mukaan palvelumuotoiluhankkeessa oli lähtökohtana ajatus: ”Osa kansalaisista näyttää vieraantuneen kirjastosta. Eikö kirjastolle ole nykyisessä muodossaan enää kysyntää?” Esiselvityksen ja analyysin pohjalta Kuudes Kerros päätti tavoitella ” urbaania olohuonetta”. (Kuudes Kerros 2015b.)

Komulaisen (2015) mukaan huomio kiinnitettiin kolmeen asiaan: visuaalisen ilmeen uudistamiseen, tilakonseptiin sekä palvelukonseptiin. Tilakonseptin osalta työn alle otettiin silloin remontin tarpeessa ollut Oulunkylän kirjasto, joka tyhjennettiin ja jota alettiin rakentaa uudelleen palvelumuotoiluhankkeen kautta. Olennaisena ajatuksena oli asiakaskokemus ja se, mitä asiakas kohtaa ovesta sisään tullessaan. Palvelukonseptin osalta kirjasto alkoi pohtia erilaisia kirjastohenkilökunnan rooleja, joita asiakas tarvitsee kirjastoon tullessaan. Yksi tarvitsee asiantuntijaa, toinen vastaanottovirkailijaa. (Komulainen 2015.)

Koska palvelumuotoilu oli Suomessa vielä tuolloin lapsenkengissään, asiakkaiden osallistaminen jäi kenties nykyisillä mittapuilla pimentoon. Asiakkaita ei siis liiemmin haastateltu, vaan prosesseja mietittiin teoreettisesti kirjaston näkökulmasta. Palvelumuotoiluhankkeen taustalla käytettiin kuitenkin Saara Ihamäen ja Jouni Juntumaan aiemmin tekemää Tyhjän kohdan tietopalvelua –selvitystä, jolla Ihamäki ja Juntumaa olivat kartoittaneet kirjastoasiakkaiden palvelupolkuja. Myös ei-käyttäjää oli tutkittu aiemmin jo toisessa hankkeessa. (Komulainen 2015.)

Seurauksena Oulunkylän kirjastosta valmistui ensimmäinen Helsingin kaupunginkirjaston palvelumuotoiluhankkeella uudistettu kirjasto. Hyllyt olivat madallet-

tu, jotta tila olisi helpommin hahmoteltavissa asiakkaille. Jokaisella osastolla oli myös oma ilmeensä ja luonteensa; esimerkiksi kaunokirjallisuuden lukunurkka näytti ”vanhan ajan” lukunurkalta. (Komulainen 2015.) Palvelualueen ja palvelutiskien suunnittelussa oli Komulaisen (2015) mukaan tähdätty siihen, että ne olisi mahdollista monistaa myös muihin kirjastoihin. Uuden konseptin pohjalta kirjastolle luotiin uusi ilme, uudet opasteet ja työvaatteet sekä uuden palvelukonseptin pohjalta suunniteltu kirjastotila (Kuudes Kerros 2015b.)

Uuden palvelukonseptin yhteydessä luotiin sekä Kirjastolaisen käsikirja että Helsingin kaupunginkirjaston konseptikäsikirja. Konseptikäsikirjassa määriteltiin kirjaston konsepti ja tuotiin esille kirjaston palvelulupaus, persoonallisuus, arvot ja tarina. Samalla määriteltiin yksityiskohtaisesti kirjaston palvelut, visuaalinen identiteetti, markkinointi- ja viestintäsovellukset, tila ja työasu. (Helsingin kaupunginkirjasto 2011, 2-3.) Palvelukonseptissa esitettiin siis henkilökunnalta odotettu palveluasenne ja asiakkaisiin kohdistuva suhtautumistapa sekä henkilökunnan roolit eri tehtävissä. (Kuudes Kerros 2015b.) Kirjastolaisen käsikirja oli vuorostaan henkilökunnalle suunnattu käsikirja.

Oulunkylän kirjasto oli siis Helsingin kaupunginkirjaston alku palvelumuotoilulle, jota on sittemmin toteutettu esimerkiksi keskustakirjaston ja Jätkäsaaren Huutokonttorin suunnitteluissa. Keskustakirjaston ideoinnissa suunnittelutoimisto Kuudes Kerros loi tarinan, jossa satavuotiaan Suomen kehitystä peilaten innostettiin kansalaisia mukaan keskustakirjaston ideointiin (Kuudes Kerros 2015a). Toisin kuin Oulunkylässä, keskustakirjastossa osallistamista harjoitettiin senkin edestä; merkittävä osa käyttäjänäkökulmaa oli Keskustakirjaston kaverit – projekti, jossa 28 henkilöä eri kaupunginosista ryhtyivät ideoimaan keskustakirjastoa. Projektin ideointia tehtiin niin työpajoissa kuin verkossa muutaman kuukauden ajan. (Keskustakirjasto 2015).

Verkossa osallistamista on harjoitettu muun muassa Unel-moi-kampanjalla, jossa ihmiset ovat jättäneet keskustakirjaston verkkosivuille omia ideoita kirjastoon liittyen. Kampanjalla saatuja 2300 ideaa on sittemmin käytetty jatkosuunnittelun tukena. (Keskustakirjasto 2014.) Verkossa tapahtuvan ideoinnin ohella kirjasto ja suunnittelutoimisto ovat myös jalkautuneet kansan pariin: arkkitehtuurikilpai-

lun kärkikuusikon töitä oli aikoinaan mahdollista äänestää kaupungin kaduilla olevilla kosketusnäytöillä, ja voittajan ratkettua minikirjastot – siis *fillarikirjastot* – levittivät viestiä kirjaston mahdollisuuksista ja arkkitehtuurikilpailun voittajasta ympäri kaupunkia (Kuudes Kerros 2013a; Kuudes Kerros 2013b). Keskustakirjaston avajaisia tullaan juhlimaan itsenäisyyspäivänä 2018.

Huutokonttorissa puolestaan on pitkin kuluva kevättä järjestetty ideointityöpajoja, joissa suunnitellaan tilaan syksyllä avattavaa kirjastoa. Uutta on se, että kirjastohenkilökunta tulee pyörittämään myös talon rakentamisinfoa, jossa kansalaiset voivat tutustua alueen karttoihin ja pienoismalleihin (Helmet 2015.) Komulaisen (2015) mukaan idea kirjaston ja Jätkäsaaren infokeskuksen yhteistyöstä lähti ajatuksesta, että kirjastolla on kävijöitä mutta infokeskuksella ei.

Jätkäsaaren kirjastossa tullaan keskittymään erityisesti lapsiperheiden tarpeisiin, kun Ruoholahden lastenkirjaston aineisto siirtyy Huutokonttoriin. Komulaisen (2015) mukaan kirjaston ideoinnissa on osallistettu muiden ryhmien ohella juuri lapsia. Projektin yhteyteen on myös palkattu palvelumuotoilija, jonka työstä puolet kuluu suunnittelijan ja koordinaattorin työtehtäviin, puolet hankkeen vetämiseen ja ajatuksien keräämiseen asukkailta (Komulaisen haastattelu 2015). Huutokonttorin kirjasto avautuu syksyllä 2015. (Helmet 2015.)

## 5.2 Helsingin yliopiston kirjasto

Helsingin yliopiston kirjaston palvelumuotoiluprojekti alkoi vuoden 2010 paikkeilla, kun päätös uudesta yliopiston pääkirjaston rakentamisesta oli tehty. Samalla Helsingistä oli tulossa vuoden 2012 World Design Capital, ja yliopiston neljä kampuskirjastoa olivat yhdistyneet yhdeksi instituutiksi. Yhtenä muotoilupääkaupungin teemoista oli *Avoin Helsinki – Design osana elämää*, jossa yhtenä tavoitteena oli laajentaa muotoilun käyttö tavaroista palveluihin. Myös Helsingin yliopiston kirjaston hankkeessa oli tavoitteena tuoda muotoiluajattelu osaksi kirjaston toimintaa. (Helsingin yliopiston kirjasto 2012; Virrankoski 2013.)

Palvelumuotoilun muotoiluosaamisessa käytettiin yhteistyökumppanina suunnittelutoimisto Taivasta. Projektin tavoitteita oli kirjaston asiakaspalvelun, palvelu-

kulttuurin, visuaalisen ilmeen ja brändin yhtenäistäminen. Tarkastelun alla olivat muun muassa palvelueleet ja kirjastoetiketti, jonka tarkoituksena on viestiä, minkälaisia mahdollisuuksia kirjaston tilat ja palvelut tarjoavat oppijoille ja työskentelylle. Hankkeessa kehittämisen kohteet oli rajattu koskemaan vain opiskelijoille suunnattuja palveluita, sillä esimerkiksi tutkijoiden palveluja oli aiemmin kehitetty Solmuhankkeella. (Helsingin yliopiston kirjasto 2013; Virrankoski 2013.)

Projektin ensimmäinen askel oli valmentaa henkilökuntaa palvelumuotoilu käsitteeseen. Tämä tapahtui ensin luentotilaisuuksilla. Myöhemmin aiheeseen syvennyttiin työpajoissa, joissa oli mukana 40 palvelujen kehittämisestä vastaavaa henkilöä kampuskirjastoista ja keskitetyistä palveluista. Työpajoissa käsiteltiin muun muassa tiedonhankintamenetelmiä sekä tiedon analysointia. (Lantto 2012, 64.)



Kuva 5. Helsingin yliopiston kirjaston prosessi (Helsingin yliopiston kirjasto 2013).

Prosessin kriittistä alkuaskelta, asiakasymmärryksen hankkimista kartoitettiin avainhenkilöhaastatteluilta, havainnoinnilla, luotaintutkimuksella, focusryhmillä ja IDIS-kehittäjäyhteisöllä. Näistä viimeisin oli verkkoon toteutettu kehitysfoorumi, jonka ajatuksena oli osallistaa yliopistolaisia laajemmin kehitysprosessiin. (Helsingin yliopiston kirjasto 2013.)

Käyttäjätutkimuksen ja ideoinnin seurauksella luotiin neljä asiakasprofiilia, joita olivat Pesiytyjä, Piipahtaja, Penkoja ja Palveltava. Samalla luotiin kirjastoasiak-

kaan geneerinen palvelupolku, kuten myös lista palvelupolun käyttöä heikentävistä asioista. Suunnitteluvetureiksi listattiin kymmenen asiaa, joihin lukeutui lauseita kuten ”Tee palvelut näkyviksi” ja ”Vähennä kirjastojargonia viestinnässä”. (Helsingin yliopiston kirjasto 2013.)

Uutena palvelulupauksena oli ”tukea käyttäjiä opiskelu-, tutkimus- ja opetusprosesseissa”. Palvelulupaus määriteltiin lunastettavaksi eri teoilla, jotka olivat räätälöity käyttäjäryhmien mukaan. Esimerkiksi kaikille asiakkaille luvattiin tasa-arvoista palvelua sekä johdatusta uusien tilojen käyttöön, kuten yhdeksää muutakin asiaa. Opiskelijoille luvattiin kahden viikon toimitusaikaa kurssikirjaan tehtyyn varaukseen ja perehdytystä kirjastonkäyttöön opintojen alussa. (Helsingin yliopiston kirjasto 2013.)

Kolmas vaihe palvelumuotoiluprosessissa oli ideointi ja konseptointi, jossa käytettiin perustana pitkälti asiakasprofieileja ja suunnitteluvetureita. Osallistamiseen hyödynnettiin neljää keinoa: opiskelijatyöpajoja, henkilökuntatyöpajoja, IDIS-kehittäjäyhteisöä sekä työryhmää. Tässä vaiheessa ideoita kirjattiin erillisille ideakorteille, joihin täytettiin idean kuvaus, kohderyhmä, hyödyt ja toteuttamiseen vaaditut työkalut. Ideakortteja kerättiin lopulta 100, joista poimittiin parhaiten toteutettavissa olevat sekä suurinta käyttäjäryhmää hyödyttävät ideat. Näistä jalostettiin 12 toimivaa konseptia. (Helsingin yliopiston kirjasto 2013.)

Toteutetuista uudistuksista voidaan mainita esimerkiksi Helka-kartta, joka näyttää Helka-tietokannasta haetun aineiston sijainnin kartalla. Toinen uudistus oli tilojen värikoodaus, jossa tilat jaoteltiin eri hiljaisuusasteisiin värikoodien mukaan. Kolmantena esimerkkinä on palveluiden tuotteistaminen, jossa piktoграмmien avulla viestitään esimerkiksi tilojen hiljaisuusasteista ja pyritään yhteinäisiin toimintatapoihin. (Helsingin yliopiston kirjasto 2013.)

### 5.3 Oulun kaupunginkirjasto

Oulun kaupunginkirjasto käytti palvelumuotoilun menetelmiä vuosina 2010-2011 toteutetussa *Proaktiivinen kirjastoammattilainen ja uusi kokoelmakonsepti* -hankkeessa, jossa tavoitteena oli asiakaspalvelun ja kokoelmatyön uudistami-

nen. Tavoitteisiin pyrittiin muun muassa havainnoimalla palvelutilanteiden vuorovaikutusta sekä mittaamalla puhelinhaastatteluiden keinoin asiakastyytyvääsyyttä. Projektiryhmän tekemän esiselvityksen tuloksena oli päätetty käyttää palvelumuotoilun menetelmiä, joista lopulta käytettiin asiakaskyselyä ja havainnointia. Puhelinhaastattelut teki Analystica Oy. Havainnoinnin toteutuksesta vastasivat Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijat osana opintojaan. (Pekkala 2012, 3-4; Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Lindbergin ja Karhun (2011, 137) mukaan asiakaspalveluosioita oli neljä:

- henkilökunnan asiakaspalvelukoulutus alkuvaiheessa
- asiakkaiden ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen havainnointi
- asiakkaiden puhelinhaastattelu
- henkilökunnan asiakaspalvelukoulutus loppuvaiheessa.

Keväällä 2011 harjoitetulla havainnoinnilla nousi esiin kolme teemaa: asiakkaan huomioiminen, epäselvät palvelutilanteet ja toimintatapojen erilaisuus.

Vuonna 1981 rakennetun pääkirjaston tilat olivat käyneet ahtaiksi, joten kirjastolla oli halu suunnitella uutta kokoelmakonseptia. Aiemmin oli jo tultu tulokseen, että poistojen määrää on lisättävä. Hanketta varten oli perustettu kaksi työryhmää, joista toinen keskittyi kokoelmaan. Suunnittelussa osallistettiin ensin henkilökuntaa, jolta kartoitettiin kokoelman toimivuutta, epäkohtia ja ideoita. Myöhemmin asiakkailta kerättiin palautetta asiakaskyselyllä. (Lindberg & Karhu 2011, 141-145)

Asiakkaita osallistettiin uutta kokoelmakonseptia suunnitellessa. Heitä pyydettiin korttilajittelumenetelmällä laittamaan tietokirjoja ehdotusten mukaisiin aihealueisiin. Lopulta 16 asiakkaan tekemän lajittelun pohjalta kehitettiin aihealuejakoja, vaikka niitä ei vielä sellaisenaan toteutettu. Esimerkiksi Luonto-alue laajennettiin alueeksi Luonto & eläimet. Kokoelmien suunnittelussa käytettiin palvelumuotoilulle tyypillisesti myös Lego-palikoita. (Lindberg & Karhu 2011, 136; 148; Pekkala 2012, 16-17.)

Syksyllä 2011 tehdyistä puhelinhaastatteluista kävi ilmi, että henkilökunnalta toivottaisiin aktiivisuutta. Tämä oli hankkeelle asetetun tavoitteen kannalta ollenainen tulos. (Pekkala 2012, 8.)

Oulun kaupunginkirjasto sai lisärahoitusta jatkohankkeelle *Palvelumuotoilun poluilla*, joka toteutettiin vuosina 2012-2013. Tavoitteena oli analysoida aiemmin toteutettujen puhelinhaastattelujen tuloksia, hyödyntää palvelutilanteissa tehtyjen havaintojen tuloksia sekä hankkia asiakasymmärrystä muilla palvelumuotoilun menetelmin. Keskiössä oli kirjastossa saatava henkilökohtainen palvelu ja kirjaston visuaalinen viestintä. Tavoitteena oli koko asiakaspalvelukulttuurin muuttaminen, johon pyrittiin palvelumuotoilun keinoin nostamalla keskiöön asiakkaiden odotukset ja toiveet, käyttäjäkeskeisyyden sekä empaattisuuden. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a; Oulun kaupunginkirjasto 2014b.).

Jatkohankkeen menetelminä käytettiin muun muassa mystery shoppingia eli haamuasiointia. Tämä teetettiin Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijoilla, jotka jalkautuivat lähes kaikkiin lähikirjastoihin ja pääkirjastoon selvittämään kolmea teemaa: kirjastotilojen saavutettavuutta ja käytettävyyttä, palvelutapahtumien onnistumista sekä vuorovaikutustilanteita. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.) Opiskelijat selvittivät myös palvelupolkujen toteutumista jakamalla asiakkaille lomakkeita, joihin he merkitsivät kulkuaan. Lomakkeita kerättiin yli 600. Jatkoanalyseissa kolme opiskelijaa purkivat lomakkeet ja loivat kolme tyypillistä asiakasprofiilia:

- lehtisalin käyttäjä: 25-65-vuotias mies (30 % kaikista lehtisalin käyttäjistä)
- tiskipalvelun käyttäjä, automaattien käyttäjä: 25-65-vuotias nainen (40 % palvelujen käyttäjistä)
- kopiokoneen käyttäjä: yli 65-vuotias mies (50 % kopiokoneen käyttäjistä)

Kuva 6. Oulun asiakasprofiilit (Oulun kaupunginkirjasto 2014a).

Aikaisemman hankkeen mukaan kirjastojen tilat olivat koettu asiallisiksi ja siisteiksi, mutta nyt haluttiin selvittää, ovatko ne myös kutsuvia ja viihtyisiä. Tuloksien mukaan lähikirjastoja oli vaikea löytää ja etenkin ulko-opasteet olivat riittämättömiä. Myös esteettömyys koettiin ongelmaksi, kuten henkilökunnan toisinaan nuiva käyttäytyminen: Henkilökunnan ei juuri koettu reagoivan asiakkaan

saapumiseen saati poistumiseen kirjastosta. Sen sijaan aukioloajat ja sisäopasteet olivat kunnossa kuten asiakaspäätteet, automaatit ja yleisesti aineiston löytyvyys. Henkilökunta sai kuitenkin kiitosta palvelualttiudesta ja se koettiin avuliaksi apua pyydettyä. Pääkirjastosta saadut tulokset olivat hyvin samankaltaisia lähikirjastoista saatujen tulosten kanssa. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Toisenlaisena kehittämismenetelmänä käytettiin eräänlaista benchmarking-menetelmää, jota kutsuttiin kyläilyksi. Kyläilyä harjoitettiin aluksi kevytkyläilynä, jossa kahdesta kolmeen henkilökunnan jäsentä lähtivät muutamaksi päiväksi ”vaihtoon” samankokoiseen kirjastoon. Ideana oli kartoittaa, miten samoja toimintoja on tehty toisissa kirjastoissa. Onnistuneiden kyläilyjen johdosta kyläily päätettiin laajentaa kahden tai kolmen viikon ”heavykyläilyksi”. Myös tässä tulokset olivat positiivisia. Muun muassa työrutiineja helpottavat pienet asiat olivat ideoita, joita kyläilijät veivät takaisin omiin kirjastoihinsa. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Muita menetelmiä asiakastiedon keruuseen oli syksyllä 2011 puhelimitse tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn analysointi. Haastattelut jaettiin kirjastokohtaisiksi tuloksiksi, joista haamuasioinnin tapaan nousi esiin henkilökunnan puute huomioida ja reagoida asiakkaita. Aikomuksena oli selvittää, olivatko tulokset johtaneet muutoksiin haastattelujen jälkeen kuluneen vuoden aikana. Tutkimusta varten tehtiin puolistrukturoitu haastattelu niiden kirjastojen johtajille, joiden kirjastoissa oli ollut kehitettävää. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Myös asiakaspalvelukoulutuksessa joulukuussa 2011 olleita henkilökunnan jäseniä haastateltiin, kun koulutuksesta oli kulunut jo aikaa. Pyrkimyksenä oli selvittää, mitä on tapahtunut ja mitä tuloksia on tullut. Palvelumuotoilun polulla -hankkeessa siis palattiin useasti edellisessä hankkeessa tehtyihin tutkimuksiin ja selvitettiin, mitä tuloksia aiemmasta hankkeesta oli tullut. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Yksi menetelmä oli myös Oulun kaupunginkirjastolle tehdyn opinnäytetyön hyödyntäminen, jolloin siinä esitettyjen kehitysehdotusten perusteella tehtiin kehi-

tyslistaus neljälle pilottikirjastolle. Hanketta varten myös tehtiin kaksi uutta opin- näytetyötä, joissa keskityttiin kokoelmatyöhön. Tuloksista ilmeni, että monissa kirjastoissa poistojen määrä oli ollut liian pieni ja että säännöllisen kokoelma- työn ja aineiston uusiutumisen todettiin vaikuttavan positiivisesti kokoelmien käyttöön. Kolmas opinnäytetyö keskittyi sähköisten palautteiden analysointiin. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Suurinta asiakaspalautetta kerättiin Lainan päivänä vuonna 2013, jolloin kirjas- ton kaikissa toimipisteissä järjestettiin laputustempaus. Asiakkaille oli tiskeillä lappuja, joihin jättivät palautetta niin tiloista, palveluista kuin mistä tahansa. Suurin osa yli kolmestasadasta lapusta oli positiivisia. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

Keväällä 2013 osana hanketta yhdeksän kaupunginkirjaston työntekijää osallis- tui palvelumuotoilukoulutukseen, joka kuitenkin koettiin oman työn kannalta etäiseksi, joskin virikkeitä antavaksi. Kuukautta myöhemmin 32 työntekijää osal- listuivat asiakaspalvelukoulutukseen, jossa henkilökunta haastettiin luomaan palvelulupauksia kirjaston toimintaan. Luodut lupaukset olivat seuraavat:

- aktiivinen asiakaspalvelu
- tasa-arvoinen asiakaspalvelu
- tervehtiminen ja hyvästely
- työyhteisön jäsen
- oman ammattitaidon kehittäminen.

Hankeella saadut tulokset käynnistivät monia kehittämistoimenpiteitä. Esimer- kiksi kirjastojen ulko-opasteet olivat aiheuttaneet päänvaivaa, minkä johdosta opasteisiin kiinnitettiin huomioita. Pyrkimyksenä oli löytää yhtenäinen linja opas- teiden suhteen. Käyttäjäkeskeisen ajattelutavan johdosta päätettiin kahteen kir- jastoon perustaa asiakasraadit, jotka kokoontuivat kahdesti vuonna 2013. Asia- kaspalautteen keräämistä varten hankittiin kaksi happy or not -laitetta, joilla asiakas voi lähtiessään viestiä palvelun onnistumista. (Oulun kaupunginkirjasto 2014a.)

## 6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tutkimuksen kolmessa haastattelussa käsiteltiin samoja palvelumuotoilun käyttöön liittyviä aiheita, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelujen mukaan.

### 6.1 Palvelumuotoilun hyödyistä ja uudistuksista

Teemahaastatteluista nousee esiin kaksi palvelumuotoiluhankkeiden ansioksi luettavaa asiaa: kirjastotiloihin ja visuaalisuuteen liittyvät uudistukset sekä hankkeiden tuoma ajattelutavan muutos.

Antti Virrankosken (2015) mukaan merkittävä uudistus Helsingin yliopiston kirjastossa on ollut tilojen värikoodaus. Tämä on Kaisa-talossa osoittautunut selvästi toimivaksi ratkaisuksi, jonka hän kokee palvelumuotoiluhankkeen ansioksi. Toinen merkittävä uudistus on Virrankosken (2015) mukaan ollut piktogrammit ja visuaaliseen ilmeeseen liittyvät uudistukset, jotka selvästi tulivat palvelumuotoilun mukana. Virrankosken (2015) mukaan näistä uudistuksista saatiin isoin materiaallinen hyöty suunnittelutoimisto Taivaan kanssa. Monet muut hankkeen jälkeiset uudistukset, kuten aineiston paikan näyttävä Helka-kartta, olivat Virrankosken (2015) mukaan olleet jo jollakin idean tasolla olemassa, jolloin hanke toi ikään kuin ”visuaalista buustausta” niihin.

Molemmat helsinkiläiskirjastojen edustajat nostavat esiin kirjastotilan roolin osana asiakaskokemusta. Virrankosken (2015) mukaan on yllättävän tärkeä asia kirjaston käyttäjälle, että tuodaan esiin, miten missäkin tilassa saa käyttää ääntä ja käyttäytyä. Vastaavasti Komulainen (2015) kertoo Oulunkylänhankkeen lähtökohtana olleen asiakkaan näkökulma ja se, miten he parhaiten löytävät hakemansa asiat. Tässä tilalla on juuri oma roolinsa. Kysyttäessä visuaalisten uudistusten tärkeydestä Komulainen (2015) pohtii, että tilojen ja visuaalisen ilmeen rooli korostuu etenkin kiristyvässä kuntataloudessa, jos henkilökunnan määrä ei ainakaan ole lisääntymässä. Silloin visuaalisen ilmeen ja tilan pitää olla niin selkeä, että se kertoo asiakkaalle, minne mennä kirjastossa.

Komulainen (2015) pohtii tilan ja visuaalisuuden merkitystä juuri asiakaskokemuksen kannalta. Hänen mukaansa kaiken suunnittelun ja toiminnan lähtökohta on, että asiakaskokemus on mahdollisimman hyvä, tuleepa asiakas sitten käyttämään vain tiloja tai muuta. Komulaisen (2015) mielestä on erityisen tärkeää, että opasteet toimivat ja että asiakas tietää tullessa Helsingin kaupunginkirjastoon ja löytää haluamansa aineiston. Hänen mukaansa tärkeintä ei ole se, että prosessit sujuisivat henkilökunnan kannalta parhaalla tavalla, vaan että asiakkaan kokemus olisi hyvä.

Oulussa palvelumuotoilun menetelmiä, kuten havainnointia ja palvelupolkujen selvittämistä, ulkoistettiin opiskelijoille. Kysyttäessä opiskelijoiden käytöstä myös Maija Saraste (2015) nostaa esille visuaalisten uudistusten merkityksen. Hän kertoo, että vaikka konsulttitoimisto ei olisi tuonut paljoakaan lisäarvoa Oulun hankkeelle, juuri visuaalisuuden suunnittelu on asia, jota hän jäi kaipaamaan.

Kaikki kolme haastateltavaa myös tuovat esiin, että palvelumuotoilun käyttö vaikutti myönteisesti kirjaston ajattelutapaan ja toimintaan. Virrankosken (2015) mukaan Helsingin yliopiston kirjaston hankkeen suurin hyöty ei ollut materiaalista, vaan hanke loi yhdessä toimimisen kulttuurin kirjastoon. Myönteiset vaikutukset näkyvät Virrankosken (2015) mielestä esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämisessä. Myös asiakasprofiilit ovat hänen mielestä helpottaneet kirjaston sisäistä kieltä, jolloin palveluista puhuessa on helppo viitata esimerkiksi ”piipahtajan” palveluihin ilman tarkempaa määrittelyä. Yleisellä tasolla Virrankoski (2015) katsoo palvelumuotoilun eduksi sen, että palvelumuotoilun käyttäminen tuo esiin palvelun omana kehitettävänä kokonaisuutenaan. Samalla hän kokee palvelumuotoilun antavan mahdollisuuden keskustella palvelusta asiakkaan kanssa.

Vastaavasti myös Pasilassa pohdittiin samansuuntaisia ajatuksia. Marja-Liisa Komulaisen (2015) mukaan kaikkein olennaisinta palvelumuotoiluhankkeessa on ollut ajattelutavan muutos. Etenkin siinä vaiheessa, kun Helsingin kaupunginkirjasto alkoi käyttää palvelumuotoilun menetelmiä, tapahtui Komulaisen (2015) mukaan käännös ajatustavassa: alettiin katsoa asioita tosissaan asiak-

kaan näkökulmasta. Komulaisen (2015) mukaan kaikkein tärkeintä on ajatella asiakaskokemusta, mitä hän ei pidä mitenkään itsestäänselvänä asiana.

Esimerkkinä muuttuneista ajattelutavoista Komulainen (2015) nostaa esiin keskustakirjaston, joka olisi tehty varmasti eri lailla vaikkapa 15 vuotta sitten. Hän uumoilee, että silloin asiakaskokemusta olisi mietitty enemmän kirjaston sisäisten prosessien kautta – siis henkilökunnan kannalta. Nyt kehitys on mennyt yhä enemmän asiakasnäkökulmaan. Komulainen (2015) kiteyttää: ”Pistetään asiakkaan silmälasit päähän.”

Myös Maija Saraste (2015) Oulun kaupunginkirjastosta kokee, että ilmapiiri, asenteet ja henkilökunnan suhtautuminen asiakaspalveluun muuttuivat hankkeen aikana. Jo keskustelu asiakaspalvelun laadusta vaikutti Sarasteen (2015) mukaan palvelun laatuun. Hän lisää, että olennaista tietysti olisi, että muutokset olisivat pysyviä. Sarasteen (2015) mukaan hankkeen jälkeen esimerkiksi asiakaspalvelusta on käyty keskusteltua aiempaa aktiivisemmin tiimeissä.

Virrankoski (2015) pohtii, että vaikka hän toisaalta kokee hankkeen menneen ja päättyneen ja kirjaston jatkaneen vanhalla linjalla, ovat hyvät käytännöt ja toimintakulttuurin myönteiset vaikutukset jääneet elämään hankkeen jälkeen.

## 6.2 Yhteistyöstä suunnittelutoimiston ja opiskelijoiden kanssa

Yhteistyötä suunnittelutoimistojen kanssa kehitetään Helsingissä. Virrankoski (2015) nostaa esiin suunnittelutoimisto Taivaan panoksen etenkin projektin alussa, kun toimisto teki mittavia selvitystöitä ja oppi ymmärtämään Helsingin yliopiston kirjaston tapaa toimia. Toisaalta Virrankoski (2015) myöntää, että yhteisen kielen löytäminen suunnittelutoimiston ja kirjaston välillä vaati töitä.

Myös Komulainen (2015) korostaa, että vielä silloin, kun Helsingin kaupunginkirjasto alkoi käyttää palvelumuotoilua, ei senkaltaista kokonaisuutta olisi voinut viedä läpi ilman suunnittelutoimistoa. Koko ajatustapa oli Komulaisen (2015) mukaan silloin vielä sellainen, ettei olisi tullut mieleen lähteä piirtelemään pohjapiirustuksia Oulunkylän kirjastoon.

Oulussa suunnittelutoimistoa ei käytetty, vaan palvelumuotoilun menetelmät, kuten havainnointi, haamuasiointi ja palvelupolkujen kartoittaminen, ulkoistettiin Oulun ammattikorkeakoulun kirjastoalan opiskelijoille. Sarasteen (2015) mukaan hanke oli rahallisesti niin pieni, ettei suunnittelutoimiston käyttö olisi tullut kyseeseen. Vastaavasti hän ei usko, että konsulttitoimiston käyttö olisi tuonut tarjoamaan lisäarvoa Oulun kaupunginkirjastolle – joskin juuri visuaalisuuden suunnittelua hän jäi kaipaamaan. Sarasteen (2015) mukaan yhteistyö opiskelijoiden kanssa toimi hyvin, mutta vaati tietenkin aikamoista panostusta kirjastolta.

### 6.3 Osallistamisesta ja asiakasymmärryksen menetelmistä

Vaikka tutkimuksessa esitetyt palvelumuotoiluhankkeet ovat kaikki yksittäistapauksia, on kaikilla haastateltavilla mielipide käytetyistä asiakasymmärryksen menetelmistä ja niiden hyödyistä. Virrankosken (2015) mukaan etenkin opiskelijoista koostuneet keskusteluryhmät toivat hedelmällisiä tuloksia. Niiden eduksi Virrankoski (2015) mainitsee toisaalta ryhmien koostumuksen, jossa jäsenet olivat valmiiksi aktiivisia ja mielipiteen omaavia, ja toisaalta niiden vuorovaikutuksellisen luonteen, jossa yhden ihmisen idea ruokki toista ihmistä jatkokehittämään ideaa.

Helsingin kaupunginkirjaston ensimmäisessä palvelumuotoiluhankkeessa asiakkaiden osallistaminen jäi hieman pimentoon. Komulainen (2015) kuitenkin huomauttaa, että jos tilat ovat joustavia, voi asiakkaita aina kuunnella matkan varrellakin. Asiakasymmärryksen menetelmistä hän nostaa esiin mystery shoppingin eli haamuasiointin edut. Hänen mielestä haamuasiointilla saa melko paljon tietoa.

Myös Sarasteen (2015) mukaan mystery shopping toimi hyvin Oulussa. Tämän lisäksi havainnoinnistakin saatiin hyviä tuloksia. Hänen mukaansa tulokset eivät suoranaisesti yllättäneet kirjastoa, mutta ne vahvistivat jo aiemmin saatuja näkemyksiä. Oulussa kirjastoalan opiskelijat kartoittivat myös asiakkaiden palve-

lupolkuja, jotka Sarasteen (2015) mukaan niin ikään tukivat aiempia kokemuksia asiakkaiden asioinnista.

Virrankosken (2015) mukaan palvelumuotoilun menetelmät toivat ainakin Helsingin yliopiston kirjastossa lisävaloa myös sellaisiin tarpeisiin, joista vähän jo tiedettiin mutta ei tarpeeksi. Esimerkiksi opiskelijoiden tarve toimia ryhmissä oli jo Virrankosken (2015) mukaan tiedossa, mutta laaja kirjo ryhmätyöskentelyyn liittyvistä tarpeista tuli esiin vasta palvelumuotoiluhankkeen kautta.

Epäonnistuneista menetelmistä Virrankoski (2015) mainitsee verkkoon kehitetyn, koko Helsingin yliopistoa osallistavan IDIS-kehittäjäyhteisön. Hänen mukaansa IDIS ei kerännyt käytännössä lainkaan keskustelua, minkä Virrankoski (2015) uumoilee johtuneen sen sijainnista; toimiakseen IDIS-yhteisön olisi pitänyt olla siellä, missä yliopisto arjessa muutenkin toimii. Tämä olisi Virrankosken (2015) mukaan pitänyt olla ”tutkijan työpöytä” tai muu paikka, joka olisi ollut helposti saavutettavissa ja vaivattomasti käytettävissä.

Kysyttäessä ei-käyttäjien roolia palvelumuotoiluhankkeissa Virrankoski (2015) kertoo, että Helsingin yliopiston kirjastossa ei-käyttäjien tarpeista keskusteltiin todella paljon – ja aihe koettiin kyllä kiinnostavaksi. Vaikka hankkeessa ei näitä tarpeita systemaattisesti selvitetty, Virrankoski (2015) kertoo kirjaston pohtineen eräänlaista kilpailija-analyysia. Tällä olisi kartoitettu, mistä käyttäjä saisi tarvitsemansa palvelut, jos kirjastoa ei olisi. Toisaalta hankkeessa oli Virrankosken (2015) mukaan vastaavanlaisia kysymyksenasetteluita, joilla selvitettiin tätä kysymystä.

Oulussa palvelumuotoiluun liittyviä hankkeita oli kaksi, joista ensimmäisessä, Proaktiivinen kirjastoammattilainen ja uusi kokoelmakonsepti –hankkeessa selvitettiin puhelinhaastattelun kautta ei-käyttöön vaikuttavia tekijöitä. Koska puhelinhaastattelu oli kohdistettu satunnaisesti Oulun kaupungin asukkaille – eli ei vain kirjaston asiakkaille – menetelmä tavoitti myös ei-käyttäjät. Jälkimmäisessä Palvelumuotoilun poluilla –hankkeessa ei-käyttäjät jätettiin sen sijaan rauhaan. (Pekkala 2012, 6.)

Myös Komulainen (2015) myöntää, että palvelumuotoiluhankkeet ovat keskittyneet enemmän nykyisiin käyttäjiin. Helmet-kirjastoissa tehtiin erillinen ei-käyttäjätutkimus vuonna 2007, joten Oulunkylän ideoinnissa heitä ei tutkittu. Komulainen (2015) lisää, että sittemmin esimerkiksi Keskustakirjaston ideoinnissa on kerätty ajatuksia ja palautetta keneltä tahansa – luultavasti ei-käyttäjiltä myös. Komulainen (2015) mainitsee myös käynnissä olevan saavutettavuustutkimuksen, jota ei vielä kuitenkaan ole julkaistu.

#### 6.4 Epäonnistumisista

Komulaisen (2015) mukaan yksi puute Helsingin kaupunginkirjaston Oulunkylän-hankkeessa oli, että asiakkaita ei liiemmin haastateltu. Syyksi Komulainen (2015) kertoo, ettei palvelumuotoilu ollut silloin sillä tasolla kuin nykyään. Yhteistyötä suunnittelutoimiston kanssa Komulainen (2015) kuvailee hyväksi, mutta toimiston sapluunalla meneminen jätti kirjaston hieman ”ulkokohtaiseksi”. Vaikka toimiston ehdoilla meneminen tuotti Komulaisen (2015) mukaan hyvät tulokset, tuloksien implementoinnin hän koki vaikeaksi. Komulainen (2015) näkee, että suunnittelun tulisi lähteä paremmin omista tarpeista, mutta huomauttaa, että sittemmin tähän suuntaan on varmasti menty.

Osana pohdiskelua Komulainen (2015) nostaa esiin Helsingin taidemuseon, joka on kokeillut useamman eri toimiston käyttämistä samanaikaisesti. Tällöin on otettu asiantuntija useammasta eri toimistosta. Komulaisen (2015) mukaan näin saa asiantuntemuksen, mutta prosessi on enemmän itsellä hallussa. Komulaisen (2015) mukaan usean eri asiantuntijan käyttämisessä voi olla etuna se, että saadaan paremmin välitettyä, mitä halutaan.

Myös Virrankoski (2015) käyttää adjektiivia ”ulkokohtainen”, kun hän pohtii palvelumuotoiluhankkeen viestintää Helsingin yliopiston kirjaston henkilökunnan suuntaan. Virrankosken (2015) mukaan hankkeen alussa olleet isot tiedotustilaisuudet aiheuttivat henkilökunnan keskuudessa lähinnä hämmennystä. Jälkikäteen ajatellen hän olisi lähtenyt pienemmällä porukalla heti alussa liikkeelle. Toisaalta kirjasto olisi Virrankosken (2015) mukaan voinut yrittää paremmin

myös hälventää ennakkoluuloja palvelumuotoilua kohtaan. Hänen mukaansa henkilökunnan olisi voinut sitouttaa eri tavalla hankkeeseen.

Yhtäältä Virrankoski (2015) näkee, ettei kirjasto kenties ottanut palvelumuotoilua riittävästi osaksi omaa toimintaa. Hänen mukaansa hanke oli ja meni, mutta jatkettiin vanhalla linjalla, joskin hyvät käytännöt ja toimintakulttuuri jäi. Hän kokee, että informaatiota ja välineitä kerätä tietoa ei täysimääräisesti otettu käyttöön organisaatiossa.

Oulussa Saraste (2015) kokee, että palvelupolkuselvitys olisi kannattanut suunnitella paremmin, jolloin aineistostakin olisi ehkä saanut enemmän irti. Myös hankkeen jälkeiset asiakasraadit eivät Oulussa toimineet kovinkaan hyvin. Niistä tuntuu Sarasteen (2015) mukaan tulleen epärealististen toiveiden lähteitä. Kysyttäessä Mervi Pekkalan raportista, jossa Pekkala totesi ongelmaksi puhe- linhaastattelutulosten jäämisen ulkopuoliselle toimistolle, myös Saraste (2015) näkee tämän todella ongelmalliseksi. Hänen mukaansa tuloksiin tulisi tietenkin olla mahdollisuus palata – jopa vuosien kuluttua.

## 6.5 Tyytyväisyydestä palvelumuotoiluhankkeisiin

Kaiken kaikkiaan haastatellut ovat tyytyväisiä palvelumuotoiluhankkeisiin. Antti Virrankoski (2015) on tyytyväinen suunnittelutoimisto Taivaan panokseen Helsingin yliopiston kirjaston hankkeessa, mutta ei ole täysin tyytyväinen, miten kirjasto jatkoi sitä. Hän kertoo, että paljon jäi tekemättä ja paljon hautautui muiden töiden alle. Jatkokehityksen kannalta Virrankoski (2015) pohtii, että palvelumuotoiluhankkeessa käyttämättä jääneitä ideoita voisi vielä hyödyntää vastaisuudessaakin. Virrankosken (2015) mukaan auttaisi, jos esimerkiksi hankkeen silloinen työryhmä paneutuisi niihin joskus.

Maija Saraste (2015) Oulun kaupunginkirjastosta pitää kirjastonsa hanketta hyvin onnistuneena kokonaisuutena ja lisää, että tavoitteissa onnistuttiin. Sarasteen (2015) mukaan hankkeessa valotettiin asiakaspalvelun kehittämistä monella eri menetelmällä ja monelta eri kannalta.

Vastaavasti Marja-Liisa Komulainen (2015) Helsingin kaupunginkirjastosta on tyytyväinen Oulunkylän hankkeeseen, johon haastattelu paljolti nojasi.

## 6.6 Suunnittelutoimistojen roolista ja tulevaisuudesta

Kysyttäessä suunnittelutoimistojen mukanaolosta sekä Virrankoski että Komulainen antavat kunnian toimistojen asiantuntemukselle. Virrankosken (2015) mukaan Helsingin yliopiston kirjasto on organisaationa niin kookas, ettei yksinkertaisesti olisi resursseja ja osaamista tehdä noinkin laajamittaista asiakasymmärryksen hanketta yksin. Hänen mielestä on selvästi hyötyä, että ulkopuolinen toimisto tulee tekemään ”likaisen työn”. Vastaavasti palvelumuotoiluhankkeet ovat Virrankosken (2015) mukaan sen verran työläitä, ettei niitä pystyisi tekemään arkitöiden ohella. Projektit tulisi hankkeistaa ja miettiä muun muassa tieteellistä tutkimusotetta ja taustatutkimuksia.

Komulainen (2015) sanoo suunnittelutoimiston edun olevan erityisesti menetelmäosaamisessa, jolloin toimiston tapa ja välineet kerätä esimerkiksi asiakasymmärrystä ovat koeteltuja ja hyviksi todettuja. Hänen mukaansa suunnittelutoimiston etuna on myös kokonaisuuden hallitseminen; esimerkiksi siinä vaiheessa, kun Helsingin kaupunginkirjasto alkoi käyttää palvelumuotoilua hankkeessaan, ei senkaltaista kokonaisuutta olisi Komulaisen (2015) mukaan voinut viedä läpi ilman suunnittelutoimistoa. Hän pohtii kirjastojen voivan toteuttaa palvelumuotoilua yksin ehkä pienemmissä hankkeissa.

Molemmat helsinkiläiskirjastojen asiantuntijat antavat ymmärtää, ettei palvelumuotoilua vielä osata tai ymmärretä tarpeeksi hyvin kirjastoissa. Virrankoski (2015) sanoo, ettei hänen kirjastolla olisi resursseja tai osaamista tehdä esimerkiksi laajamittaista palvelumuotoilun asiakasymmärryshanketta yksin. Komulainen (2015) vuorostaan kokee, ettei kirjastoissa yleisesti ottaen ole palvelumuotoilun asiantuntemusta vielä tarpeeksi. Palvelumuotoilusta kyllä puhutaan paljon, mutta hänen mukaansa kukaan ei oikein tiedä, mitä se on ja mitä sillä tarkoitetaan.

Komulainen (2015) kuitenkin näkee, että asiakasnäkökulma tulee olemaan yhä suuremmassa roolissa palvelujen kehittämisessä niin kirjastoalalla kuin muillakin aloilla. Hänen mukaansa on mahdollista, että myös palvelumuotoilun osaaminen tulee lisääntymään kirjastoissa, mitä toisaalta tapahtuu jo nytkin esimerkiksi henkilökuntaa kouluttamalla tai asiantuntijoita palkkaamalla. Komulaisen (2015) mukaan kehitys menee yhä enemmän siihen, että prosessi on paremmin itsellä mietittynä, ja samalla ymmärretään itse, mitä palvelumuotoilu on ja mitä sillä haetaan. Hän kuitenkin huomauttaa, ettei käyttäjien osallistaminen ole itse tarkoitus, vaan asiakkaiden mukanaolon kehittämistyössä tulee näkyä myös lopullisessa toteutuksessa.

Virrankoski (2015) pitää palvelumuotoilua kaiken kaikkiaan piristysruiskeena palveluiden kehittämiselle. Hän näkee, että palvelumuotoilukulttuuri tulisi ottaa osaksi kirjaston toimintaa. Saraste (2015) kertoo, että ainakin Oulussa palvelumuotoilun menetelmiä, kuten haamuasiointia ja palvelupolkujen selvitystä, on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa.

## 7 POHDINTAA

Tässä kappaleessa tullaan vetämään yhteen haastatteluissa esiin nousseet asiat, jotka koetaan tutkimuksen kannalta olennaisiksi. Tutkimuksessa esiintulleet näkemykset ovat kaikki yksittäistapauksia, joten niitä ei voida yleistää koskemaan kaikkia kirjastoja.

Tutkimuksen tuloksista tuli esiin, miten tärkeäksi tekijäksi kirjastotilat ja visuaaliset uudistukset haastateltavien keskuudessa koetaan. Helsingissä sekä Antti Virrankoski että Marja-Liisa Komulainen nostivat esiin kirjastotilan roolin kirjastoetiketin kannalta, jolloin tilat itsessään viestivät asiakkaalle miten kirjastossa käyttäytyä ja minne mennä. Helsingin yliopiston kirjaston palvelumuotoiluhankkeessa tätä on edistetty esimerkiksi tilojen värikoodauksilla, jotka kertovat asiakkaille äänenkäytön rajoista kussakin tilassa. Virrankosken mukaan tämä on myös selvästi osoittautunut toimivaksi uudistukseksi. Vastaavasti Maija Saraste jäi kaipaamaan juuri visuaalisia uudistuksia, joita Oulun palvelumuotoiluhankkeessa ei tehty. Komulainen näki tilat tärkeänä myös sen kannalta, että jos henkilökunta vähenee, kirjaston tilan ja visuaalisen ilmeen rooli korostuu.

Tutkimuksessa nousi myös esiin palvelumuotoiluhankkeiden myönteinen vaikutus kirjaston toimintaan ja ajattelutapaan. Saraste kertoi, että Oulussa jo keskustelu palvelun laadusta vaikutti palvelun laatuun. Komulainen koki, että palvelumuotoilu toi mukanaan uuden ajattelutavan Helsingin kaupunginkirjastoon, jolloin alettiin katsoa palveluita aidosti asiakkaan näkökulmasta. Hän esitti, että vielä taannoin kirjastoja olisi suunniteltu enemmän henkilökunnan näkökulmasta, ei käyttäjien. Keskustakirjaston Komulainen nosti esimerkiksi siitä, miten suunnittelu on mennyt selvästi käyttäjälähtöiseen ja osallistavaan suuntaan. Myös Virrankoski koki, että hankkeen tuomat vaikutukset ja käytännöt ovat jääneet elämään Helsingin yliopiston kirjastossa. Palvelumuotoiluhankkeen hän näki antaneen erityisesti yhdessä toimimisen kulttuurin Helsingin yliopiston kirjastoon.

Palvelumuotoilua tarjoavat suunnittelutoimistot nähtiin tutkimuksen perusteella yhä asiantuntijoina, joita kirjastot selvästi tarvitsevat suuria palvelumuotoiluhankkeita toteuttaessaan. Tähän koettiin syyksi niin asiantuntemuksen kuin resurssien puutteen kirjastoilta itseltään. Suunnittelutoimistojen etuina nähtiin tilan ja visuaalisten uudistusten ohella etenkin menetelmäosaaminen ja kokonaisuuden hallitseminen. Toisaalta haastatteluista nousi esiin, ettei palvelumuotoilua ole välttämättä ymmärretty tarpeeksi hyvin kirjastoissa.

Haastatteluissa esitettiin, että kirjastot voivat yksin toteuttaa palvelumuotoilun menetelmiä korkeintaan pienessä mittakaavassa. Tästä myös Oulun kaupunginkirjasto oli esimerkkinä. Komulainen koki kirjaston osaamisen riittävän korkeintaan pienempiin hankkeisiin ja myönsi isompien hankkeiden vaativan suunnittelutoimiston asiantuntemusta juuri kokonaisuuden ja menetelmäosaamisen osalta.

Komulainen esitti, että käyttäjälähtöisyys ja asiakasnäkökulma on tulossa yhä enemmän osaksi kirjaston arkea. Palvelumuotoiluosaamisen hän totesi lisääntyvän henkilökuntaa kouluttamalla ja asiantuntijoita palkkaamalla, vaikka varsinaista palvelumuotoilun asiantuntemusta kirjastoilta ei koettu tarpeeksi löytyvän. Hän näki kehityksen menevän kuitenkin siihen, että ennen suunnittelutoimiston käyttöä kirjasto on yhä enemmän selvillä, mitä palvelumuotoilun käytöltä odotetaan ja mitä palvelumuotoilu on. Mielenkiintoisena ajatuksena hän nosti esiin palvelumuotoiluosaamisen ostamisen useammalta eri toimistolta.

Tutkimustulosten perusteella haastateltavat kokivat palvelumuotoilulle ominaisen osallistamisen tärkeäksi osaksi käyttäjälähtöistä ajattelutapaa. Virrankosken haastattelun perusteella tuli esiin, että osallistamisen menetelmien tulisi kuitenkin olla vaivattomia ja nopeita käyttää. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ideoiden kirjaamista ylös silloin, kun ne tulevat mieleen. Virrankoski koki, että tämä oli juuri heikkous verkossa toimineen Helsingin yliopiston IDIS-kehittäjäyhteisön kanssa. Komulainen toi puolestaan esiin, että osallistaminen ei ole itseisarvo, vaan käyttäjien äänen tulisi näkyä myös lopputuloksessa.

Asiakasymmärryksen menetelmistä haastateltavat mainitsivat sekä haamuasi-  
oinnin että ryhmäkeskustelujen edut. Ryhmäkeskustelujen eduksi Virrankoski  
katsoi niiden vuorovaikutuksellisen luonteen, joka tuotti ideoita Helsingin yliopis-  
ton kirjaston hankkeessa.

Tutkimuksessa nostettiin myös esiin, miten palvelumuotoiluhankkeiden tuloksia  
voi hyödyntää vielä hankkeiden päätyttyä. Virrankoski esitti, että ideointivaiheen  
käyttämättä jääneitä ideoita olisi tehokasta hyödyntää vastaisuudessaakin Hel-  
singin yliopiston kirjaston kehittämisessä. Oulussa oli puolestaan koettu ongel-  
maksi, että puhelinhaastatteluilla kerätty raaka data jäi puhelinhaastattelut teh-  
neen yrityksen hallintaan tietyn ajan jälkeen, jolloin kirjaston olisi tullut maksaa  
lisää niiden käytöstä. Tutkimuksen perusteella yksi riski ulkopuolisen toimiston  
käytössä siis oli, etteivät asiakasymmärryksellä kerätyt tiedot jääneet kirjaston  
haltuun.

Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää palvelumuotoilun etuja ja käyttöä kolmessa  
kirjastossa ja niitä myös saatiin selville. Tutkimusmenetelmistä kasvokkain teh-  
dyt teemahaastattelut osoittautuivat selvästi sähköpostihaastattelua tehok-  
kaammiksi menetelmiksi, sillä haastattelut sekä Virrankosken että Komulaisen  
kanssa lähtivät urille, joista löytyi yllättävää ja mielenkiintoista tietoa.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi hyvä ottaa mukaan suunnittelutoimistojen ääni,  
jonka etu on etenkin menetelmäosaamisessa ja kokonaisuuden muotoilemisessa.  
Toisaalta olisi hedelmällistä tutkia kehityskulkua, jossa palvelumuotoilun  
asiantuntijuutta voisi tulevaisuudessa löytyä kirjaston omien seinien sisältä. Tu-  
leeko palvelumuotoilun menetelmät korostumaan esimerkiksi kirjastoalan koulu-  
tuksessa, vai onko kirjaston helpompi palkata palvelumuotoilija taloon? Kuinka  
paljon muotoiluosaamisesta kumpuavat menetelmät kiinnostavat kirjastoamat-  
tilaisia? Palvelumuotoilun suosion perusteella on todennäköistä, että käyttäjä-  
lähtöinen ja empaattinen näkökulma kehittämistyöhön tulee pysymään ajankoh-  
taisena. Tämä koskettaa kirjastoalan lisäksi myös muita aloja.

## LÄHTEET

- Burge, S. 2009. Pugh Matrix. Viitattu 12.4.2015.  
<http://www.burgehugheswalsh.co.uk/uploaded/documents/Pugh-Matrix-v1.1.pdf>
- Compass Software 2007. Viitattu 16.4.2015.  
<http://www.compass-se.com/iterativeDev.html>
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Viitattu 14.3.2015 [www.ek.fi](http://www.ek.fi) > Mitä teemme? > Talous > Perustietoja Suomen taloudesta > Tuotanto ja investoinnit.
- Helmet 2015. Jätkäsaarella avataan uusi kirjasto. Viitattu 8.5.2015.  
[http://www.helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat\\_ja\\_vinkit/Uutispalat/Jatkasaarella\\_avataan\\_uusi\\_kirjasto%2863653%29](http://www.helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat_ja_vinkit/Uutispalat/Jatkasaarella_avataan_uusi_kirjasto%2863653%29)
- Helsingin kaupunginkirjasto 2011. Helsingin kaupunginkirjaston konseptikäsi kirja.
- Helsingin yliopiston kirjasto 2012. Tiedote. Viitattu 24.3.2015.  
<http://www.helsinki.fi/kirjastot/esitteet/palvelumuotoilu.pdf>
- Helsingin yliopiston kirjasto 2013. Älyllistä designia – Helsingin yliopiston kirjaston palvelumuotoilu -projektin loppuraportti. Viitattu 24.3.2015.  
[http://www.helsinki.fi/kirjasto/files/9013/8726/6385/Pamu\\_loppuraportti\\_TAIVAS\\_1.2013.pdf](http://www.helsinki.fi/kirjasto/files/9013/8726/6385/Pamu_loppuraportti_TAIVAS_1.2013.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teorian ja käytännön. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keskustakirjasto 2014. Unel-moi-kampanjasta saadut ideat jatkosuunnittelun tukena. Viitattu 8.5.2015. <http://keskustakirjasto.fi/2014/04/29/unel-moi-kampanjasta-saadut-ideat-jatkosuunnittelun-tukena/>
- Keskustakirjasto 2015. Keskustakirjaston kaverit – tekeminen edellä tuloksiin. Viitattu 8.5.2015.  
<http://keskustakirjasto.fi/2015/03/23/keskustakirjaston-kaverit-tekeminen-edella-tuloksiin/>
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelemisessä. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.
- Komulainen, M-L. 2015. Haastattelu Pasilan pääkirjastossa 4.5.2015.
- Kuudes Kerros 2013a. Kosketa keskustakirjastoa! Viitattu 8.5.2015.  
<http://www.kuudes.fi/ajankohtaista/kosketa-keskustakirjastoa>
- Kuudes Kerros 2013b. Fillarikirjastot ja Tonttibileet. Viitattu 8.5.2015.  
<http://www.kuudes.fi/fi/ajankohtaista/fillarikirjasto>
- Kuudes Kerros 2015a. Näin kannoimme kortemme Keskustakirjastoon. Viitattu 9.4.2015.  
[www.kuudes.fi](http://www.kuudes.fi) > Ajankohtaista > Näin kannoimme kortemme Keskustakirjastoon.
- Kuudes Kerros 2015b. Kirjaston konseptiuudistus. Viitattu 15.4.2015.  
[www.kuudes.fi](http://www.kuudes.fi) > Työt > Kirjaston konseptiuudistus.

Köln International School of Design 2015. Viitattu 8.4.2015. [www.kisd.de/en](http://www.kisd.de/en) > KISD > Professors > Prof. Birgit Mager.

Lantto, R. 2012. Kirjastopalveluja muotoiltiin uudelleen. Teoksessa Lantto, R. (toim.) Kaisa-talo. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Lehto, P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 9-11.

Lindberg, P. & Karhu, H. 2011. Proaktiivinen kirjastoammattilainen ja uusi kokoelmakonsepti. Teoksessa Almgren, P & Jokitalo, P. (toim.) Kirjasto 2012 – Asiakkaan asialla. Helsinki: BTJ, 135-157.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20-41.

Miettinen, S.; Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 107-127.

Miettinen, S.; Raulo, M. & Ruuska, J. 2011, Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 12-17.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Yleisten kirjastojen laatusuositus. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20. Viitattu 12.2.2015. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OKM20.pdf?lang=fi>

Oulun kaupunginkirjasto. 2014a. Palvelumuotoilun poluilla – hankeraportti. Viitattu 13.4.2015. [http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e1a3a6d5-a9a5-468e-bafe-81e6cc1aeb99&groupId=78400](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=e1a3a6d5-a9a5-468e-bafe-81e6cc1aeb99&groupId=78400)

Oulun kaupunginkirjasto. 2014b. Kirjasto palvelumuotoilun poluilla. Viitattu 14.4.2015. [www.ouka.fi](http://www.ouka.fi) > Kulttuuri ja kirjasto > Kirjasto > Ajankohtaista > 6.2.2014 Kirjasto palvelumuotoilun poluilla

Pekkala, M. 2012. Proaktiivinen kirjastoammattilainen ja uusi kokoelmakonsepti – loppuraportti.

Saraste, M. 2015. Sähköpostihaastattelu 28.4.2015.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Virrankoski, A. 2013. Palvelumuotoilu toi uuden toimintakulttuurin. Signum 2013:3. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura. Viitattu 6.4.2015. <http://ojs.tsv.fi/index.php/signum/article/view/8669/6388>

Virrankoski, A. 2015. Haastattelu Kumpulan tiedekirjastossa 1.4.2015.

Yleisten kirjastojen hankerekisteri 2015. Viitattu 8.4.2015. [www.kirjastot.fi](http://www.kirjastot.fi) > KIRJASTOPRO > Hankkeet

Vaahojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 130-163.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 77-103.