

# PALVELUMUOTOILIJAN AMMATILLINEN TULEVAISUUS

SUVI AALTO  
METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
MUOTOILUN TUTKINTO-OHJELMA  
MUOTOILIJA YAMK 2020  
21.5.2020

# TIIVISTELMÄ

TEKIJÄ: SUVI AALTO  
MUOTOILIJA YAMK 2020  
MUOTOILUN TUTKINTO-  
OHJELMA  
SIVUMÄÄRÄ: 68 SIVUA + 1 LIITE  
(11 SIVUA)  
OHJAAJA: MERITA SOINI

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella palvelumuotoilun ja -muotoilijan kenttää nyt ja tulevaisuudessa. Minkälainen on palvelumuotoilijan toimintaympäristö vuonna 2020? Mitä ominaisuuksia ja osaamista palvelumuotoilija tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa? Millä tasolla on suomalaisten organisaatioiden muotoilukypsyys ja palvelumuotoilun tuntemus? Miltä näyttää palvelumuotoilijan ammatillinen tulevaisuus? Tutkimusmenetelminä on käytetty organisaatioille lähetettyä kyselyä, keskusteluja palvelumuotoilijoiden kanssa, alan kirjallisuutta sekä seminaariaineistoa. Näiden pohjalta on tehty SWOT-analyysi avuksi tulevaisuuden ammatillisten suuntaviivojen määrittelyyn.

Opinnäytetyön tavoite on toimia alan esittelynä ja ohjenuorana alan opiskelijalle ja alanvaihtajalle. Tarkoituksena on avata ymmärrystä siitä, missä ala on nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatioille teetetyn kyselyn ja alalla toimivien kanssa käytyjen keskustelujen avulla on saatu käsitystä siitä, mitä tarpeita organisaatioilla on, ja miten palvelumuotoilijat voivat näihin vastata. Aihetta tarkastellaan pääasiassa yksilön näkökulmasta, mutta tätä ei voi erottaa organisaatiosta ja yhteiskunnasta, joten ne ovat mukana tarkastelussa.

Tutkimuksen tuloksena voi todeta, että muotoilun asema ja muotoilijoiden arvo ja vaikutusvalta kasvavat organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Palveluiden kasvu sekä toimintaympäristöön liittyvät muut trendit puoltavat muotoilumenetelmien käyttöä.

Avainsanat: palvelumuotoilu, ammatillinen tulevaisuus, osaaminen

---

# ABSTRACT

AUTHOR: SUVI AALTO  
THE SERVICE DESIGNER'S  
PROFESSIONAL FUTURE  
MASTERS DEGREE DESIGN  
NUMBER OF PAGES: 68 PAGES  
+ 1 APPENDIX (11 PAGES)  
INSTRUCTOR: MERITA SOINI

The purpose of this thesis is to examine the field of service design and the role of the Service Designer now and in the future. What does the Service Designer's operational environment look like in 2020 and beyond? What qualities and skills does a Service Designer need in order to succeed? What does the professional future hold? The research methods used in this thesis are a conducted survey, literature review, seminar materials and discussions with Service Designers. Based on the findings, a SWOT analysis has been prepared to help define future professional guidelines.

The aim of the thesis is to serve as a presentation and guideline for design students and career changers. The goal is to create an understanding of where the sector is now and in the future. A conducted survey among organisations and discussions with those in the field provide insight into organisations' needs and how Service Designers can address them. The subject is viewed primarily from the individual's perspective, but this cannot be separated from the organisation and society, so they are included in the review.

As a result of the research, it can be stated that the role of design and the value and influence of designers is growing in organisations and the society. The growth of the service field and other trends related to the operational environment increase the need for design methods.

Keywords: Service Design, professional future, skills

---

# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b>	<b>1</b>
1.1 Työn tavoite	
1.2 Tutkimuskysymykset	
<b>2 Määritelmiä</b>	<b>6</b>
2.1 Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu	
<b>3 Palvelumuotoilijan toimintaympäristö vuonna 2020</b>	<b>12</b>
3.1 Maailman tila	
3.2 Toimintaympäristön muutos – trendejä ja megatrendejä	
<b>4 Mitä ominaisuuksia palvelumuotoilija tarvitsee?</b>	<b>30</b>
4.1 T-mallin osaaja	
<b>5 Muotoilulla ja tuloksenteolla on vahva yhteys</b>	<b>34</b>
5.1 McKinseyn The Business Value of Design	
5.2 The Danish Centren Design Ladder -malli	
5.3 Suomalaisten yritysten muotoilukypsyys	
<b>6 Palvelumuotoilu organisaatiossa -kyselyn tulosten yhteenvetoa</b>	<b>49</b>
<b>7 Miltä tulevaisuus näyttää palvelumuotoilijalle?</b>	<b>51</b>
7.1 Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?	
7.2 Kehitettävää	
<b>8 SWOT-analyysi</b>	<b>58</b>
<b>9 Yhteenveto ja pohdintaa</b>	<b>64</b>
<b>Lähteet</b>	<b>66</b>
<b>Liite 1</b>	<b>69</b>

---

# 1 JOHDANTO

---

Palvelumuotoilu on noussut keskusteluun yhä enenevässä määrin viimeisten kymmenen vuoden aikana. Menetelmää tarjotaan ratkaisuna laaja-alaisiin pulmiin ja eri aloille. Toisaalta niin käsite kuin tekeminen vaikuttavat olevan yhä usein epäselviä.

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä tyhjentävää määritelmää. Alan koulutukset ovat pirstaloituneita, ja erityyppisiä muotoilijoita on lukuisia. Toisaalta senioritason muotoilijoista on pulaa, ja syvemmälle osaamiselle on kysyntää.

Tarkkaa ammatillista pätevyyttä, määritelmää tai koulutustaustaa palvelumuotoilijalle ei ole. Koulutusta on tarjolla parin päivän kursseista yliopistojen maisterintutkintoon. Myös palvelumuotoilijan ammattinimikkeen käyttö on vaihtelevaa.

---

---

Palvelumuotoilulle on asetettu vaihtelevia odotuksia, ja välillä sen odotetaan toimivan yksinkertaisena nopeana ratkaisuna pulmaan kuin pulmaan. Onkin vielä pitkä matka siihen, että johto kutsuu muotoilijan ratkaisemaan jotain moniulotteista, syvällistä ongelmaa, samaan tapaan kuin esimerkiksi juristi kutsutaan ratkaisemaan juridinen ongelma. Toisaalta kouluista valmistuu muotoilijoita, jotka esittelevät palvelumuotoilumetodeja ja PowerPoint-kalvoja ymmärtämättä itse asiaa syvällisemmin.

Oma kiinnostukseni palvelumuotoiluun syntyi toden teolla Helsingin Sanomissa 21.3.2017 julkaistusta artikkelista (Hongisto Sanna-Kaisa, 2017). Vaikutti siltä, että viimein löytyi ala, jossa pystyisin yhdistämään jo olemassa olevaa osaamistani uuteen. Lopultakin ala, jossa voi yhdistää luovuuden, empatian ja (liiketoiminta)tavoitteet.

Artikkelissa kuvaillaan, miten toimiva ratkaisu palvelumuotoilu voi olla niin humanistille tai sosiologille kuin diplomi-insinöörille ja kauppatieteilijälle.

---

Jutussa minua puhutteli palvelumuotoilun monipuolisuus ja toteamus, että vahvoilla ovat ”moniosaajat, jotka ymmärtävät jotakin sekä teknologiasta, luovasta ajattelusta että liiketaloudesta ja osaavat olla empaattisesti tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa.... Ala sopii analyyttisille ja uteliaille ihmisille, jotka haluavat kyseenalaistaa sekä haastaa totuttuja ajattelutapoja.”

## 1.1 TYÖN TAVOITE

---

Palvelumuotoilu ja sen käyttömahdollisuudet ovat yhä monelle epäselviä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella palvelumuotoilun ja muotoilu-ajattelun kenttää nyt ja tulevaisuudessa. Mitä aidosti uutta palvelumuotoilussa on? Onko se vain uudenlainen tapa toimia? Minkälainen on palvelu-muotoilijan ammatillinen tulevaisuus? Mitä taitoja tarvitaan nyt ja jatkossa? Asiaa tarkastellaan pääasiassa yksilön näkökulmasta, mutta tätä ei voi erottaa organisaatiosta ja yhteiskunnasta, joten ne ovat mukana tarkastelussa ja viitekehyksessä.

---

Opinnäytetyö koostuu aihetta taustoittavasta teoriasta sekä teetetystä kyselystä ja keskusteluista, jotka toteutettiin huhti-toukokuussa 2020. Näiden pohjalta on tehty SWOT-analyysi avuksi tulevaisuuden ammatillisten suuntaviivojen määrittelyyn.

Tämän opinnäytetyön tavoite on toimia alan esittelynä ja ohjenuorana alan opiskelijalle ja alanvaihtajalle. Tarkoituksena on avata ymmärrystä siitä, missä ala on nyt ja tulevaisuudessa. Kyselyn ja keskustelujen avulla on saatu käsitystä siitä, mitä tarpeita organisaatioilla on, ja miten palvelumuotoilijat voivat näihin vastata. Lisäksi on selvitetty yritysten muotoilukypsyyttä ja sitä kautta niiden valmiutta ja tarvetta palkata muotoilijoita sekä tarkasteltu trendejä ja megatrendejä, jotta on saatu ymmärrys toimintaympäristöstä.



## 1.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET

---

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälainen on palvelumuotoilijan toimintaympäristö vuonna 2020?
2. Mitä ominaisuuksia ja osaamista palvelumuotoilija tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa?
3. Millä tasolla on suomalaisten organisaatioiden muotoilukypsyys ja palvelumuotoilun tuntemus vuonna 2020?
4. Miltä näyttää palvelumuotoilijan ammatillinen tulevaisuus?

# 2 MÄÄRITELMIÄ

---

Nopeasti suosiotaan kasvattava palvelumuotoilu saapui Suomeen 2000-luvun alussa, ja sen juuret ovat teollisessa muotoilussa.

**Palvelumuotoilulla on useita määritelmiä. Näitä kaikkia kuitenkin yhdistää käyttäjälähtöisyys ja aktiivinen yhdessä tekeminen.**

*Palvelumuotoilun bisneskirja* määrittelee palvelumuotoilun näin: "Muotoiluajatteluun perustuva ihmislähtöinen palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kehittämisote ja innovointimuoto, jossa palvelun käyttäjä joko asiakkaan tai tuottajan roolissa on kehittämisen keskipiste."

---

---

Palvelumuotoilun ammattilainen on henkilö, joka ymmärtää muotoiluajattelua ja osaa hyödyntää palvelumuotoilun metodeja ja työkaluja kehittämistoiminnassa.” (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 34, 233.)

”Palvelumuotoilumenetelmien tarkoituksena on luoda parhaat käytännöt palveluiden muotoilulle vastaamaan sekä asiakkaiden tarpeisiin että palveluntarjoajien pätevyksiin ja valmiuksiin. Onnistunut palvelu on käyttäjäystävällinen ja samanaikaisesti kestävä ja kilpailukykyistä palveluntarjoajalle. Palvelumuotoilussa hyödynnetään useiden tieteenalojen menetelmiä ja työkaluja etnografiasta johtamistieteeseen ja vuorovaikutussuunnitteluun. Palvelumuotoilukonseptit ja ideat esitetään tyypillisesti visuaalisesti käyttäen erilaisia esitystapoja riippuen osallistuvien sidosryhmien kulttuurista ja osaamistasosta.” (Wikipedia, Krucken & Meroni, 2006.)

---

Suomalaisen palvelumuotoilun uranuurtajiin kuuluva Juha Tuulaniemi määrittelee palvelumuotoilun: Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti (Tuulaniemi, 2011, 10).

This is Service Design Doing -kirjassa verrataan palvelumuotoilun periaatteita vuodelta 2010 vuoden 2018 tilanteeseen. Alun perin vuonna 2010 perusajatukset olivat: käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, ketjuisuus, havainnollistaminen ja holistisuus. Monet näistä ovat kestäneet hyvin aikaa, vaikkakin ne ovat kehittyneet palvelumuotoilun kehityksen myötä.

Kirjoittajat nostavat esille erityisesti kolme uutta avainkäsitettä, jotka ovat olennaisia palvelumuotoilussa vuonna 2018. Yksi on iterointi, jossa työvaiheita toistetaan ja jossa aloitetaan pienillä edullisilla kokeiluilla, mahdollistetaan epäonnistumiset ja opitaan niistä sekä mukaillaan prosessia sen mukaisesti.

---

Toinen uusi kehitys on korostaa muotoilun pragmaattista pohjautumista tutkimukseen ja prototypointiin mielipiteiden sijaan.

**Tärkeimmäksi uudeksi konseptiksi nousee palvelumuotoilun sitominen liiketoimintaan. Palvelumuotoilu ei voi olla menestyksestä tai kestävää, ellei se ole myös taloudellisesti järkevää.**

Näiden lisäksi kirjoittajien mielestä palvelumuotoilussa on tänä päivänä olennaista ihmiskeskeisyys, yhdessä tekeminen ja todellisuuteen pohjautuminen. (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider, 2018, 24-27)

## **2.1 PALVELUMUOTOILU JA MUOTOILUAJATTELU**

---

Muotoilujattelu (engl. Design Thinking) on käyttäjäkeskeinen lähestymistapa, jolla ratkaistaan monimutkaisia ongelmia. Se on käytännöllinen menetelmä, joka tuottaa innovatiivisia ratkaisuja jäsennellyn prosessin avulla.

---

**Hyödyntämällä yksityiskohtaisia suunnittelutyökaluja muotoiluajattelu kokoaa yhteen sen, mikä on käyttäjälle toivottu, teknisesti mahdollinen ja taloudellisesti kannattava.**

Muotoiluajattelu voi soveltaa laajasti eri aloilla, myös esimerkiksi politiikassa ja opetuksessa. Muotoiluajattelu hyödyntävät muutkin kuin muotoilijat. Se on ajattelutapa tai jopa mielenlaatu, ja siihen kuuluu lukuisia ”pehmeitä” tekijöitä, kuten tiimidynamiikka, ajattelutapojen muutos ja käyttäjäkeskeisyys. Palvelumuotoilua tekee taas usein muotoilija, designer, ja keskiössä on työkalut ja menetelmät. (Van Oeveren, 2020.)

Muotoiluajattelu perustuu havainnointiin, pohdintaan ja kokeiluihin. Siinä tehdään kokeiluja ja arvauksia uusiksi ratkaisuiksi ja näiden kokeilujen kautta kuljetaan kohti uusia innovaatioita. Muotoiluajattelussa on toimintatapana useita yhtäläisyyksiä muotoilun ja muiden luovan työn prosessien kanssa. (Argillander Timo, 2010)

---

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu liittyvät läheisesti toisiinsa. Muotoiluajattelu on lähestymistapa, metodologia. Palvelumuotoilussa on kysymys muotoiluajattelun soveltamisesta käytäntöön erilaisten työkalujen avulla. (2019, Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu -blogiteksti.) Palvelumuotoilussa tutkimustieto ja havainnointi ovat tärkeä osa tekemistä, ja työkalut, menetelmät ja metodit ovat olennainen osa sitä.

**Palvelumuotoilussa oleellista on asiakkaan näkökulma, asiakkaan kokemuksen parantaminen.**

Muotoilu ei kuitenkaan ole pelkkiä menetelmiä, vaan se on monitieteellistä. Muotoilijalla tekijänä on merkitystä. Design Disruptors -televisiodokumentissa nostetaan muotoilu suurten, menestyvien yritysten keskiöön. Facebookin tuotesuunnittelujohtaja Julie Zhuo määrittelee designin olevan tarkoituksenmukaista ongelmanratkaisua (Design Disruptors. USA, 2016).

# 3 PALVELUMUOTOILIJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ VUONNA 2020

---

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä on vaikeaa tehdä kauaskantoisia suunnitelmia. Tarvitaan nopeaa reagointia ja rohkeutta tehdä kokeiluja ja epäonnistuuakin. Tähän muotoiluajattelu tarjoaa välineitä ja palvelumuotoilija ratkaisuja.

Suomessa ollaan jo aika pitkällä ymmärryksessä siitä, mitä palvelumuotoilu on, ja saatu hyviä tuloksia niin teollisuudessa kuin julkisella sektorillakin. Palvelumuotoilun professori Kölnin yliopistosta Birgit Mager on myös maailmanlaajuisen Global Service Design Networkin perustaja ja pääjohtaja. Hänen mielestään Suomi on erittäin edistänyt palvelumuotoilun saralla; palvelumuotoilusta on tehty Suomessa uusi normaali. (Palokangas, Piritta, 2020)

---



---

Välillä voi tuntuakin siltä, että ”kaikki” tekevät nykyään palvelumuotoilua. Koulutusta tarjotaan eri tasoilla ja kovin erilaisista kouluista. Kehityssuunta on, että jokainen uusi jostain koulusta valmistunut on saanut perusopit designajattelusta. (Holma L. Things+ podcast, Suomi, 2019)

**Laurea-ammattikorkeakoulun vararehtori Katri Ojasalo toteaa, että ”Laurea-ammattikorkeakoulu uskoo nyt palvelumuotoiluun jopa siinä määrin, että kaikki sieltä valmistuvat – sairaanhoitajista sosionomeihin – opiskelevat alan perusteita.** (Hongisto Sanna-Kaisa, 2017)

Tämä ei toki ole huono asia, sillä muotoiluajattelu vastaa moneen nykytyöelämän ja organisaation tarpeeseen. Kuitenkin laajan määrittelemättömän tarjonnan takia muotoilijan täytyy osata erottua ja kristallisoida oma osaamisensa ja myydä se asiakkaalle, johdolle tai vaikkapa potentiaaliselle työnantajalle. Kiinnostavaa on, että muotoilukoulutus ei kuitenkaan usein sisällä opetusta liike- tai tuotantotaloudesta.

---

Yrityksillä on kasvava tarve parantaa asiakaskokemusta ja muuttaa organisaatio ketterämmäksi, asiakaslähtoisemmäksi ja innovatiivisemmaksi. Muotoilu aletaan tunnistaa isoissa, perinteisemmässäkin yrityksissä osaksi keinovalikoimaa. Palvelumuotoilu onkin oiva menetelmä tehdä liiketoimintaa ketterämmin ja ihmisläheisemmin.

Designorganisaatioita tutkineet Hanna ja Jesse Maula toteavat, että **viime vuosina erityisesti Yhdysvalloissa isot organisaatiot ovat rakentaneet omia design-organisaatioita.** Esimerkkeinä Intuit, IBM ja General Motors. Ne ovat panostaneet paljon sisäiseen design-osaamiseen ja rekrytoineet suuren joukon muotoilijoita. Lisäksi Airbnb:n kaltaisissa yrityksissä design on ollut keskeisessä roolissa yrityksen perustamisesta lähtien. (Maula J. & Maula H. 2019, 131.)

Monet suuret toimijat hankkivat kerralla paljon muotoiluosaamista ostamalla design-alan yrityksiä. Ostoksilla ovat olleet monet isot konsernit, kuten Facebook, Google, LinkedIn, SAP, Salesforce ja CapitalOne, jotka pyrkivät samalla muuttamaan omia toimintamallejaan.

---

Nämä yritysjärjestelyt heijastelevat myös designin yhä strategisempaa roolia organisaatioissa. Esimerkiksi perinteiset konsulttitalot ovat ostaneet paljon design-osaamista: Deloitte osti Doblinin, Accenture osti Fjordin, McKinsey osti Lunarín, CapGemini Ideanin, Boston Consulting Group MAYA:n ja Bain & Co FRWD-nimisen design-toimiston. (Maula J. & Maula H. 2019, 131).

**Muotoilun monitieteellisen ja fasilitoivan roolin ansiosta muotoilijoilla on otollinen tilaisuus esitellä muotoilijan ajattelutapa missä tahansa yrityksessä tai organisaatiossa.**

Ajatustapa voikin läpäistä kaikki toimialat. Palvelumuotoilu on viime vuosien aikana noussut yhä useammalla alalla strategiseksi välineeksi, mitä se ei ole aiemmin ollut. Vuonna 2018 palvelumuotoilutoimisto Hellon fasilitoi osaa valtioneuvoston kanslian vetämästä hankkeesta, jossa palvelumuotoilua hyödynnettiin valtioneuvoston yhteisessä tulevaisuusraportissa, joka oli pohjatyötä uudelle hallitusohjelmalle.

---

”Tietävästi maailmassa ei ole muualla tehty tällaista. Yhteistyö lähti ajatuksesta, voitaisiinko tehdä vain yksi kaikkien ministeriöiden yhtenäinen näkymä Suomen tulevaisuudesta”, Wäänänen sanoo. ”Raportti on paljon lyhyempi ja yksinkertaisempi lista asioita kuin aikaisemmin tehdyt, satojen sivujen mittaiset raportit jokaiselta ministeriöltä erikseen.”

Hankkeessa pidettiin kolme sprinttiä, joissa jokaisessa oli kaikista ministeriöistä noin 40 henkilöä kahdeksassa pöydässä. Näin saatiin eri ministeriöiden näkökannat konkreettisesti saman pöydän ääreen. Keskeistä raportissa on, että siinä ei katsota Suomen tulevaisuutta yksittäisten siilojen näkökulmasta, vaan kokonaisvaltaisemmin kestävän kehityksen, sosiaalisen eriarvoistumisen vähentymisen ja taloudellisen kestävän kehityksen näkökulmista.

**Palvelumuotoilutoimiston rooli ei ollut konsultoida, vaan fasilitoida sekä auttaa kiteyttämään ja priorisoimaan tietoa.**

(Palokangas, Piritta, 2020)

## 3.1 MAAILMAN TILA

---

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana maailma muuttui radikaalisti koronaviruksen takia.

**Tulevaisuutta on sen johdosta jopa aiempaa hankalampi ennustaa, mutta yhä selvempää on, että maailma on yhteinen. Globaalit haasteet ovat yhteisiä, ja kukaan tai mikään taho ei voi tai pysty toimia yksin.**

Siksi on tärkeätä tarkastella globaaleja trendejä myös palvelumuotoilijan ammatillisen tulevaisuuden kontekstissa. Usein juuri muutoksessa piilee mahdollisuuksia poimittavaksi.

Se, miten määritellä ja mitata kasvu uusille sidosryhmille, täytyy ajatella uusiksi, Business Roundtable on vaikutusvaltainen yhdistys, joka koostuu lähes 200 toimitusjohtajasta Pohjois-Amerikan näkyvimmistä yrityksistä. Se äskettäin uudelleenmääritteli missionsa, joka merkitsi sille suurta käännekohtaa. Vuosien ajan yrityksen virallinen olemassaolon tarkoitus oli asettaa osakkeenomistajat etusijalle.

---

Elokuusta 2019 lähtien yrityksen uusi tarkoitus painottaa arvoja, kuten asiakasarvo, työntekijöihin panostaminen ja monimuotoisuuden ja osallisuuden edistäminen. Nämä kaikki mainitaan ennen osakkeenomistajia. (Fjordin trendiraportti, 2020)

Tämä on muotoilijalle hyvä uutinen. Muotoilun keskiössä on aina ollut empatia ja osallistaminen.

**Taloukasvun mittareiden rinnalle organisaatioiden täytyykin istuttaa uusia mittareita ohjaamaan käytöstä. Sillä, mitä mittaa, on merkitystä.**

Kehitystyötä kannattaa tehdä niiden kanssa, jotka ovat valmiita muutokseen. Palvelumuotoilijat ovat usein asiaansa vihkiytyneitä uudistajia, ja palvelumuotoilun yksi keskeisistä tavoitteista on muuttaa organisaation ajattelu- ja toimintatapoja. Muutoksen läpiviemiseen on helpompi sitoutua, kun mukana on useampi ihminen. Onkin oleellista pohtia, miten ihmisiä voi motivoida.

---

Fjord-Accenture Interactiven vuoden 2020 trendiraportissa esitellään käsite Joustavat ihmiset (eng. liquid people). Aluksi heitä esiintyy todennäköisesti voimakkaimmin kehittyneillä länsimarkkinoilla, mutta heitä tulee olemaan enemmän ja enemmän ja ympäri maailmaa, ja heillä tulee olemaan kauaskatseinen vaikutus.

**Ajan myötä kuluttajat luokittelevat tuotteet niihin, joilla on funktio, ja sellaisiin, jotka ovat tuhlausta. Tämä johtaa siihen, että myös itse arvo määritellään uusiksi.**

Fjord-Accenture Interactiven vuoden 2020 trendiraportissa puhutaan myös eettisestä ahdistuksesta (eng. ethical anxiety). Ihmiset punnitsevat eettisten vaatimusten, kuten kuinka kaukaa tuotteen on täytynyt matkustaa ja miten se on tuotettu, ja omien toiveiden ja tarpeiden välillä.

---

Hellonin toimitusjohtaja Jaakko Wäänänen toteaa, että tänä päivänä palvelumuotoilussa trendaavat muun muassa tekoäly, kestävyys ja sukupuolien tasa-arvo.

**Palvelumuotoilu voi olla vahva vaikuttamisen väline.**

”Palvelun tuottaja voi vaikuttaa ihmisten kulutusvalintoihin ja ohjata ihmisten toimintaa, erityisesti vastuullisuuden ja tasa-arvon osalta”, hän toteaa. (Wäänänen J. Next Level Service Design, 2020)

On kuitenkin ero sen välillä, mitä ihminen sanoo ja mitä lopulta oikeasti tekee. Mutta vastuullinen kulutus tulee yleistymään, ja joillakin markkina-alueilla se tulee olemaan valtavirtaa. Yritysten tulee olla valmiita vastaamaan uusiin odotuksiin ja tarpeisiin, kun aika koittaa.



---

Asiakas- ja työntekijäkokemus ovat lähempänä toisiaan kuin koskaan ennen. Ne onkin järkevä linkittää, sillä molemmilla on yhteiset päämäärät.

Työntekijän työtyytyväisyys voi kasvaa, jos tämä voi tuottaa uudenlaista lisäarvoa asiakkaalle. Fjord-Accenture Interactiven vuoden 2020 trendiraportin mukaan 60 prosenttia uraansa aloittelevista nuorista haluaa työn, jolla on sosiaalista vaikutavuutta. Esimerkiksi energiayhtiön työntekijät voisivat auttaa asiakkaitaan pienentämään kulutustaan. Tai pankki-neuvoja voisi auttaa asiakkaitaan saavuttamaan säästö-tavoitteensa. (Fjordin trendiraportti, 2020)

Fjordin trendiraportin mukaan maailmanlaajuisesti on odotettavissa, että yli 65-vuotiaiden osuus tulee kaksinkertaistumaan vuosien 2019 ja 2050 välillä. Kehittyneillä markkinoilla, joille on ominaista nopeasti ikääntyvä väestö, tulee olemaan joukko eläkeläisiä, joille merkityksenhaku on kasvava huolenaihe.

---

Euroopassa, vaikka väestön kokonaismäärän ennustetaan kasvavan 511 miljoonasta vuonna 2016 520 miljoonaan vuonna 2070, työikäinen väestö vähenee samana ajanjaksona merkittävästi - 333 miljoonasta 292 miljoonaan.

Usein iäkkäät ihmiset jätetään oman onnensa varaan löytää elämälleen uutta merkitystä eläkkeellä. Eläkeikä voi olla yhtä pitkä kuin keski-ikä.

Tämä luo organisaatioille mahdollisuuden kehittää tuotteita ja palveluita, jotka auttavat eläkeläisiä uudessa elämän-vaiheessa. Toisaalta täytyy olla tekemättä liikaa olettamuksia henkilön iän tai elämänvaiheen perusteella. Vastuullinen kuluttaminen voi olla tärkeää kaikille ikäryhmille.

Tulevaisuudessa organisaatioiden tulee löytää uusia kasvumuotoja puhtaan voiton-tavoittelun rinnalle. Kuluttajat eivät enää määrittele itseään pelkästään ostamiensa tuotteiden tai ammattinsa perusteella.

---

**Ihmisten painopiste siirtyy ”minusta”  
”meihin”. Tämän seurauksena  
käyttäjäkeskeinen muotoilu tuntuu yhä  
itsekkäämmältä ja suunnittelun painopiste  
siirtyy elämänlähtöiseen muotoiluun –  
käsittämään koko elämän.**

Pikkuhiljaa siirrytään yksilökeskeisestä muotoilusta kohti muotoilua kollektiiville – koko planeetalle. Perinteisesti toteutettavuutta on hallinnut materiaalinen tai digitaalinen tuotanto ja kulutus.

Yhä enemmän siihen vaikuttaa ympäristö- ja yhteiskunnallisten vaikutusten elinkaari. Digitaalisuus on radikaalisti muuttanut sen mikä on mahdollista, mutta uudet materiaalit ja muuttuva yhteiskunnalliset normit ovat myös vahvasti vaikuttavia tekijöitä.

---

Esimerkiksi Intiassa Saathi-niminen yritys on kehittänyt banaanikuidusta maailman ensimmäisen 100-prosenttisesti biohajoavan terveystiteen. Saathin mukaan tämä vähentää 60 kg terveystitejätettä naista kohden tämän elämän aikana.

Fairphone taas on älypuhelin "kaikille, jotka välittävät siitä, miten tuote on valmistettu", koska "valmistustavalla on merkitystä". Yritys parantaa työntekijöiden työskentelyolosuhteita ja käyttää materiaaleja, jotka ovat planeetalle vähemmän haitallisia.

Brändeillä on nyt hyvä tilaisuus tarjota hyvää omaatuntoa tuottavaa asiakaskokemusta. Esimerkiksi second hand -toimiala kasvaa 21 prosenttia nopeammin kuin perinteinen jälleenmyynti. (Fjordin trendiraportti, 2020)

---

Yritykset kamppailevat pysyäksään mukana asiakkaiden arvojen nopeissa muutoksissa ja pystyäkseen reagoimaan niihin. Fyysisiä tavaroita tuottavien yritysten täytyisi pystyä muuttamaan usein monimutkaisia toimitusketjuja ja valmistusprosesseja ajoissa vastatakseen asiakkaiden kysyntään arvoa tuottavista tuotteista ja palveluista, joilla on positiivinen merkitys.

Digitaalisessa ympäristössä tulisi pystyä korvaamaan jatkuvan sitoutumisen ja itsepalvelun liiketoimintamallit vaihtoehtoilla, jotka palauttavat keskiöön ihmisten toivomat ihmissuhteet, huomion ja ajankäytön.

**Koska kaikki vaikuttaa tavalla tai toisella kaikkeen, organisaatiot tarvitsevat yhä enemmän systeemistä ajattelutapaa käsitellessään monimutkaisia ongelmia. Systemisessä ajattelutavassa yhdistyvät merkitys ja ihminen.**

## 3.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS – TRENDEJÄ JA MEGATRENDEJÄ

---

Sitran megatrendit 2020 -selvityksessä megatrendi määritellään seuraavasti: "Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari. Megatrendit nähdään usein tapahtuvan globaalilla tasolla, ja kehityssuunnan uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisena.

**Megatrendit eivät ole yllättäviä. Ne ovat tuttuja asioita, muutoksia, jotka tapahtuvat jo nyt ja suurella todennäköisyydellä myös huomenna.**

Ne antavat hyvän kuvan laajoista tulevaisuuden muutoksista, joita on hyvä lähteä tarkentamaan tarkemmilla trendeillä, heikoilla signaaleilla ja jännitteiden tarkastelulla." (Sitran megatrendit 2020 -selvitys.)

---

Sitran megatrendit 2020 -selvityksen mukaan tulevaisuuteen vaikuttaa merkittävästi ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyys. Miten vastataan ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuden köyhtymiseen, resurssien vaihtelevaan saatavuuteen ja jäteongelmaan?

Sitra näkee, että muita kehityskulkuja pitää tarkastella suhteessa näihin asioihin. Esimerkiksi päätöksiä pitäisi saada nopeasti, mutta syntyvätkö ne keskitetysti vai osallistamalla?

Toinen kehityskulku on, että valtasuhteissa siirrytään moninapaisesta maailmasta monisolmuiseen maailmaan.

Kolmas kehityskulku liittyy väestön ikääntymiseen ja erilaistumiseen. Väestö ikääntyy mutta muuttuu monimuotoisemmaksi myös taustoiltaan, mahdollisuuksiltaan ja tavoiltaan.

---

Sitra kysyy, tehdäänkö ekologinen jälleenrakennus reilusti vai eriarvoistavasti. Neljäs kehityskulku on talousjärjestelmän suunnan etsiminen. Onko ympäristö vain resurssi vai otetaanko talouden tavoitteeksi ympäristön parempi tila?

Viidenneksi teknologia sulautuu kaikkeen: osaksi yhteiskuntaa ja arkea. Teknologia tarjoaa toisaalta uusia ratkaisuja, vaikka energiantuotantoon, mutta samalla se myös kasvattaa energian tarvetta. Milloin teknologia auttaa ja milloin se haittaa ekologista jälleenrakennusta? (Sitran megatrendit 2020 -selvitys.)

Palvelumuotoilu antaa välineet vastata tulevaisuuden haasteisiin. Sen tutkiva, kokeileva ja holistinen ote haastaa juurtuneet toimintatavat ja tarjoaa parhaimmillaan innovatiivisia ratkaisuja.

**Koska palvelumuotoilu ylittää tieteenalat ja sitä tehdään yhdessä osallistamalla, se antaa paljon mahdollisuuksia tulevaisuuden tekijöille ratkaista monisyisiä ongelmia.**



---

Lapin yliopistossa on mahdollisuus suorittaa kulttuurilähtöisen palvelumuotoilun tohtoriohjelma. Yliopisto kuvailee ohjelmaa näin: "Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu on eri tieteenalat ylittävä ja yhdistävä tohtoriohjelma, joka vastaa edellä mainittuihin haasteisiin. Se tuo ainutlaatuisella tavalla yhteen taiteen (mm. muotoilu, palvelumuotoilu, visuaaliset taiteet) ja kulttuurintutkimuksen teoria-perinteitä (mm. kriittinen tutkimus, semiotiikka, käytäntöteoria, materiaallinen kulttuuri).

Tohtoriohjelma avaa uuden näkökulman palvelumuotoilun, ympäröivän yhteiskunnan ja kulttuurin tarkasteluun. Se mahdollistaa myös eri tieteenalojen, mm. kasvatustieteiden, oikeustieteiden ja yhteiskuntatieteiden, erityiskysymysten analysoinnin eri aloja rikastuttavalla tavalla." (Lapin yliopisto, 2020)

Minusta tämä kuvastaa hyvin, mihin palvelumuotoilua voi parhaimmillaan soveltaa.

# 4 MITÄ OMINAISUUKSIA PALVELUMUOTOILIJAJA TARVITSEE?

---

*"Palvelumuotoilija tarvitsee kykyä nähdä asioita puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden taakkaa."*

Kustantamon asiakaskokemuspäällikkö.

OP-ryhmän entinen pitkäaikainen pääjohtaja Reijo Karhinen on muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun voimakas puolestapuhuja ja sanansaattaja. Hän on todennut, että muotoilijoiden kyky hahmottaa kokonaisuuksia, kyky yksinkertaistaa ja konkretisoida monimutkaisia asioita on juuri sellaista osaamista, jolle on nyt vahva tilaus.

"Muotoilija kykenee yksinkertaistamaan asioita, ja tässä kompleksisessä maailmassa tälle on käyttöä." (Things+ podcast, Suomi, 2019)

---

---

Palvelumuotoilija tekee näkymättömästä näkyvää. Hän hyödyntää menetelmiä ja työkaluja, joilla asioita viedään konkreettiseen lopputulokseen.

Lähi-Tapiolan palvelumuotoilijat kutsuvat itseään Elämänturvan muotoilijoiksi mukaillen yhtiön strategian keskiötä. He listaavat palvelumuotoilijan toive-ominaisuuksiksi: kuuntelee, on empaattinen, tulkitsee ja yhdistää, fasilitoi, joustaa sekä näkee yksityiskohdat jo kokonaisuuden. He toteavat, että muotoilijan ammattitaitoa on myös se, miten saa otettua muita mukaan ja osallistumaan. (Järvenpää K, Vilmi P. Next Level Service Design, 2020)

Palvelumuotoilija työskentelee monialaisissa tiimeissä, ja empatia ja kyky kuunnella nousevat tärkeiksi ominaisuuksiksi – niin tiimi- kuin asiakaskontekstissa. Ydin tekemisessä on yhdessä kehittäminen. Myös omista ideoista pitää pystyä luopumaan.

*"Palvelumuotoilijan tärkein taito on taito ajatella."* Palmu Inc.

## 4.1 T-MALLIN OSAAJA

---

Palvelumuotoilijan tulisi olla niin kutsuttu T-mallin osaaja. T-mallin osaajat omaavat sekä oman alansa syvää asiantuntemusta ja osaamista että kykyä ymmärtää laajempaa kontekstia ja muita osaamisalueita.

**Tämä tarve venymiselle koskee myös palvelumuotoilijoita. T-muotoiset suunnittelijat ja muotoilijat toimivat eri toimintojen välillä säilyttäen design-osaamisensa syvyyden.**

Perinteinen I-mallin osaaminen on syvää oman erikoisalueen substanssiosaamista, joka on edellytys työssä menestymiselle. I-malli kuvaa osaamisen syvyyttä mutta myös sen kapeutta. T:n hatun kuvaaman osaamisen avulla omasta substanssiosaamisesta saadaan paras hyöty irti. Nämä taidot ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja ymmärrys liiketoimintaympäristöstä ja asiakkaista.

---

Vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen merkitys on kasvanut. Tarvitaan ihmisiä, jotka kurottavat aktiivisesti oman ydinosaamisensa ulkopuolelle ja jotka ovat avoimia innostumaan yhteistyöstä. (Markkinointi-instituutti, 2011)

Palvelumuotoilija on usein tutkija ja ongelmanratkaisija, asiakkaan ääntä unohtamatta.

**Asiakkaat ja heidän tarpeensa vaihtelevat projektien mukana usein ja laidasta laitaan. Tämäkin edellyttää joustavuutta, vaikka työskentelisi samantyyppisten aiheiden ympärillä.**

Kaiken keskiössä on kuitenkin yhdessä tekeminen ja käyttäjälähtöisyys sekä käyttäjäkokemuksen parantaminen. Ala ei ole valmis, ja siinä korostuu jatkuva oppiminen.

## 5 MUOTOILULLA JA TULOKSENTEOLLA ON VAHVA YHTEYS

---

Yksi palvelumuotoilijan tehtävistä on perustella johdolle palvelumuotoilun tarpeellisuus ja hyöty.

Palvelumuotoilijan tulee konkreettisesti pystyä osoittamaan, miten investointi palvelumuotoiluun tuottaa tulosta.

Onkin olemassa tutkimuksellista näyttöä sille, että muotoilun hyödyntäminen kannattaa taloudellisesti.

---

## 5.1 MCKINSEYN THE BUSINESS VALUE OF DESIGN

---

Muiden muassa vuoden 2018 McKinseyn raportti The Business Value of Design osoittaa, että muotoilulla ja taloudellisella tuloksella on vahva positiivinen yhteys. Raportin mukaan muotoilua laajasti hyödyntävien yritysten tuotteet ja brändi pärjäävät paremmin ja liiketoiminta on tuottavampaa toimialasta riippumatta.

**On olemassa vahva argumentti sille, että muotoilun hyödyntäminen kannattaa. Oli kyse fyysisestä tai digitaalisesta tuotteesta tai palvelusta.**

McKinsey seurasi 300:aa pörssiyritystä ja niiden muotoilukäytäntöjä useilla toimialoilla ja useassa maassa viiden vuoden ajan. McKinsey haastatteli tai tarkkaili yritysten senioritason liiketoiminta- ja designjohtajia. Tutkijat keräsivät yli kaksi miljoonaa kappaletta talousdataa ja tallensi yli 100 000 designtoimenpidettä.

---

Edistyksellinen regressioanalyysi paljasti 12 toimenpidettä, joilla oli suurin korrelaatio parantuneen taloudellisen tuloksen kanssa, ja tutkijat ryhmittivät nämä toimet neljään laajaan teemaan.

Nämä neljä hyvän muotoilun teemaa muodostavat perustan McKinsey Design Indexille MDI, joka arvioi yrityksiä sen mukaan, kuinka vahvoja ne ovat muotoilussa, ja miten se linkittyy yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Teemat ovat: mittaa muotoilun suorituskykyä samalla tarkkuudella kuin tuloja ja kuluja; hajota esteet ja seinät sekä poista siilot fyysisen, digitaalisen ja palvelumuotoilun välillä; tee käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta jokaisen vastuualue; pienennä kehitystyön riskejä kuuntelemalla, testaamalla ja iteroimalla jatkuvasti loppukäyttäjien kanssa.



---

Korkeiden MDI-pisteiden ja liiketoiminnan välillä oli vahva korrelaatio. Korkeimman kvartiilin MDI-tuloksen saaneet yritykset kasvattivat tulojaan ja osakkeenomistajien kokonaistuottoa huomattavasti nopeammin kuin vastaavat alan toimijat viiden vuoden ajanjaksolla. Niillä oli 32 prosenttiyksikköä suurempi liikevaihdon kasvu ja 56 prosenttiyksikköä korkeampi osakkeenomistajien kokonaistuoton kasvu koko ajanjaksolla.

Tulokset pätevät kaikilla kolmella tarkastellulla toimialalla: lääketieteellinen tekniikka, kulutustavarat ja vähittäispankki-toiminta.

Tämä viittaa siihen, että hyvällä muotoilulla on merkitystä huolimatta siitä, keskittyykö yritys fyysisiin tuotteisiin, digitaalisiin tuotteisiin, palveluihin tai näiden yhdistelmään. (Sheppard B., Kouyoumijan G., Sarazzin H. & Dore F, 2018, The Business Value of Design)

---

## **Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että monet yritykset ovat olleet hitaita muotoilun hyödyntämisessä.**

Yli 40 prosenttia tutkituista yrityksistä ei vielääkään keskustele loppukäyttäjien kanssa kehitystyön aikana. Hieman yli 50 prosenttia tutkituista yrityksistä kertoi, että niillä ei ole objektiivista tapaa arvioida tai asettaa tavoitteita designtiimiensä tuotokselle.

Koska ei ole selvää yhteyttä muotoilun ja liiketoiminnan tuloksen välillä, johto on usein haluton ohjaamaan niukkoja resursseja muotoilutoimintoihin. Se on ongelmallista, koska muotoilumenetelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen edellyttää yritystason päätöksiä ja investointeja. MDI-teemojen toteuttaminen vie usein vuosia ja edellyttää johdon sitoutumista.

Tutkimuksessa huomattiinkin, että ne yritykset, jotka pystyvät purkamaan toiminnalliset siilot ja integroimaan muotoilijat muihin toimintoihin, menestyvät parhaiten. Tämä oli erityisen merkillepantavaa kuluttajapakattujen tuotteiden (CPG) liiketoiminnassa.

## 5.2 THE DANISH CENTREN DESIGN LADDER -MALLI

---

**Palvelumuotoilu tarvitsee organisaation, jossa ymmärretään muotoilun ja muotoilujattelun strateginen merkitys.**

Palvelumuotoilun hyödyntäminen ja jalkauttaminen on usein haastavaa ja vaatii yritykseltä useamman vuoden työn. Yritys joutuu tänä aikana käymään läpi merkittävän muutosprosessin. Danish Design Centre on kehittänyt neliportaisen Design Ladder -mallin, joka kuvaa muotoilun käyttämisen kypsyystasoa yrityksissä:

Taso 1: Ei muotoilua

Taso 2: Muotoilu ulkonäön parantajana

Taso 3: Muotoilu prosessina

Taso 4: Muotoilu strategiana.

---

Danish Design Ladder -mallin kehitti tanskalainen Design Centre vuonna 2001 kuvaamaan yritysten eri kypsyystasoja muotoilun hyödyntämisessä.

**Malli perustuu olettamukseen, että korkeamman tuoton, designmenetelmien aikaisen haltuunoton ja muotoilun ottamisen osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa välillä on positiivinen yhteys.** (danskdesigncenter.dk)

Anniina Koivuaho on tutkinut tätä viitekehystä osana teollisen muotoilun Pro Gradu -tutkielmaansa Lapin yliopistolle keväällä 2018. Siinä todetaan, että malli kehitettiin, jotta organisaatiot voisivat arvioida muotoilun taloudellista hyötyä ja muotoilun kypsyyden tasoa.

Malli kehitettiin tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin tuhannen organisaation muotoiluun käyttämiä investointeja, jotka mitoitettiin ja luokiteltiin muotoilutekemisen eri tasoille.

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata muotoilun merkitys ja sen integraatio yrityksissä. (Kretzschmar 2003; Koivuaho Anniina, 2018, 36–38.)

Mallin ensimmäisellä tasolla olevissa yrityksissä muotoilua ei juurikaan hyödynnetä. Toisella tasolla yritykset käyttävät muotoilua stailaamiseen eli tuotteiden tai palvelujen ulkonäön parantamiseen. Kolmannen tason yritykset ovat ottaneet muotoilun osaksi palvelu- ja tuotekehitysprosesseja. Neljännellä tasolla muotoilu on osa yritysten strategiaa ja vaikuttaa päätöksenteossa.

Mitä korkeammalla tasolla yritys portailla on, sitä strategisemmalla tasolla muotoilua hyödynnetään yrityksessä. Palvelumuotoilun paras hyöty saadaan kuitenkin vasta, kun muotoilu on saavuttanut yrityksessä strategisen hyödyntämisen tason. (Koivisto ym. 2019, 164–165.)

## 1.-TASO

Ei muotoilua: Yrityksessä ei hyödynnetä muotoilua lainkaan tai hyvin vähän. Muotoilua tekee henkilö, joka ei ole muotoilun ammattilainen. Muotoiluun liittyvät päätökset tehdään pohjautuen henkilökohtaisiin näkemyksiin, eikä asiakkaiden tarpeita juurikaan kartoiteta.

## 2.-TASO

Muotoilu ulkonäön parantajana: Yrityksessä hyödynnetään muotoilua stailaamiseen. Muotoilu nähdään esteettisenä toimintana, jolla viimeistellään palvelun tai tuotteen ulkonäkö haluttavuuden lisäämiseksi. Muotoilun ammattilaisia hyödynnetään visuaalisissa tehtävissä.

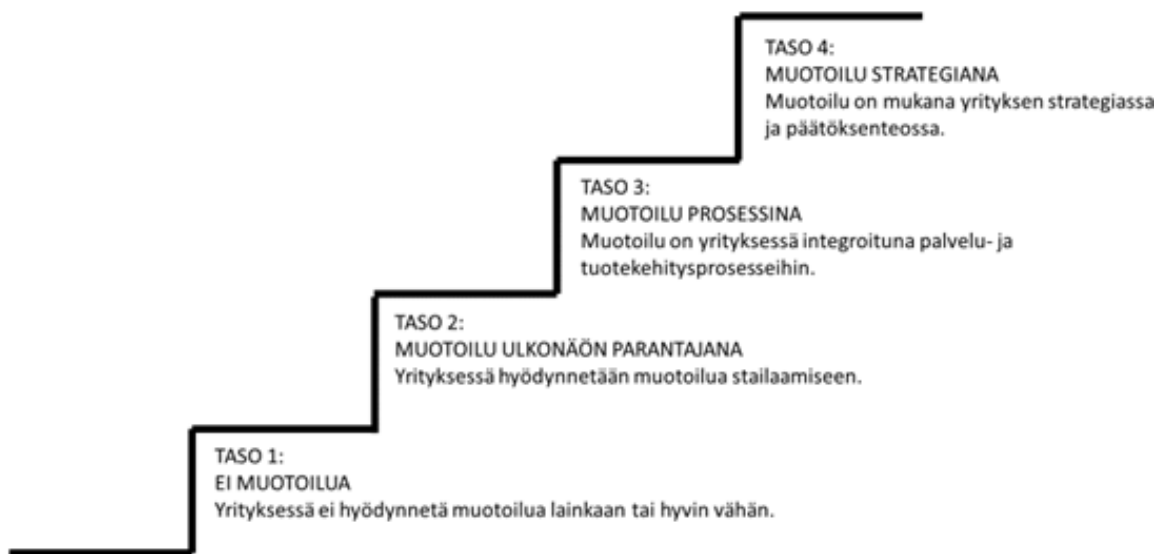
## 3.-TASO

Muotoilu prosessina: Muotoilu on yrityksessä integroituna palvelu- ja tuotekehitysprosesseihin. Muotoilun tehtävänä on varmistaa palvelun tai tuotteen vastaavuus asiakkaan ja loppukäyttäjien tarpeisiin.

## 4.-TASO

Muotoilu strategiana: Muotoilu on mukana yrityksen strategiassa ja päätöksenteossa. Muotoilun hyödyntämiselle on asetettu tavoitteita, ja se on integroituna kaikkeen kehittämiseen.

(Mukaillen Koivisto ym. 2019, 164–165.)



Kuvio 1. The Danish Design Ladder.

**Mitä aikaisemmassa vaiheessa tuplatimantissa muotoilu on mukana, sitä korkeammalla ollaan design ladderin portaita.** (2020, Next Level Service Design).

Design ladder -malliin on ehdotettu kahden tason lisäystä: 5. Muotoilu organisatorisena muutoksentehtävänä, joka viittaa koko organisaatorakenteen ja liiketoimintamallin uudelleen muotoiluun, sekä 6. Muotoilu kansallisena kilpailustrategiana, jossa muotoi-

---

lun rooli on muuttaa kokonaisia aloja, jotta voidaan menestyä kansallisella tasolla. (Pettigrew et al. 2016, 12–13; Koivuaho Anniina,)

KTM Carita Eklundin taloustieteen väitöstutkimus tarkastelee, kuinka muotoilun ja muotoiluajattelun käyttäminen vaikuttaa innovaatioprosessiin. Tutkimustulosten mukaan muotoilu missä tahansa innovaatioprosessin vaiheessa tukee yrityksen innovatiivisuutta. (Carita Eklund 2019, Innovation Capabilities, Design and Cutting Edge: Innovative Growth in the 21st Century)

*”Palvelumuotoilu on kaikkien suunnittelijoiden vastuulla, vaikkakin sillä on nimetyt vetäjät. Tämä tarkoittaa, että jokaisen joka osallistuu uuden luomiseen, täytyy tiedostaa ja ymmärtää oman tekemisensä vaikutukset käyttäjiin, asiakkaaseen ja lopulta sitä kautta yrityksen tulokseen.”*

Suuren teollisuusyrityksen muotoilujohtaja.



## 5.3 SUOMALAISTEN YRITYSTEN MUOTOILUKYPSYYS

---

Osana lopputyötäni halusin selvittää, mikä on suomalaisten yritysten muotoilukypsyytaso. Tämän kautta voisi ehkä arvioida yritysten valmiutta hyödyntää muotoilua ja palkata alan osaajia.

Laadin kyselyn, jolla pyrin selvittämään suomalaisten yritysten sijoittumista Design Ladder -mallin portaikolle. Lähetin 97:lle Talouselämä 500 -taulukosta poimitulle yritykselle, LinkedInista työtehtävänsä puolesta kiinnostavalle henkilölle sekä julkisen sektorin toimijalle kyselyn, jossa pyysin arvioimaan oman organisaationsa sijoittumista portaikolle.

Seitsemän vastausta palautui, vastauksia tuli 18, joten kyselyn vastausprosentiksi tuli 20. Tätä voi pitää verkkokyselytutkimukselle jo suhteellisen hyvänä erityisesti, kun minulla ei ollut vastaajiin ennestään suhdetta.

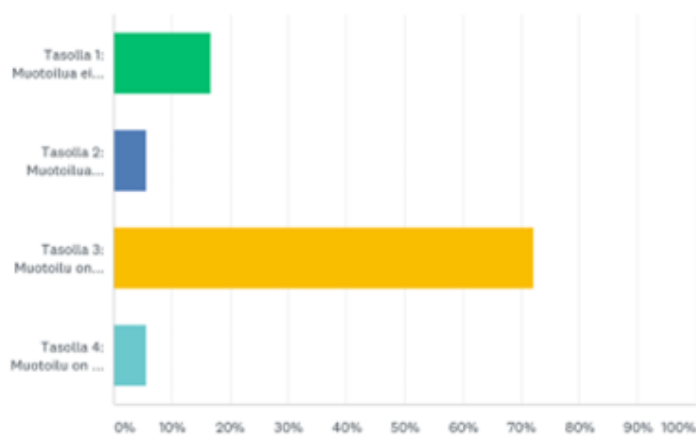
---

Pyrin otoksessani kattamaan mahdollisimman monenlaisia, mutta riittävän isoja, yrityksiä. Sain vastauksia niin globaalilta vähittäiskaupalta, kustantajalta, matkatoimistolta, perinteisen teollisuuden toimijalta kuin apteekilta ja digitaalisilta toimijoiltakin. Julkisia toimijoita edustaa muiden muassa pari kaupunkia ja sairaanhoitopiiriä.

**Suurin osa vastanneista, 72,2 prosenttia, arvioi organisaationsa sijoittuvan tikapuun portaikolle 3.**

Danish Design Centre on kehittänyt neliportaisen Design Ladder -mallin, joka kuvaa muotoilun kypsyystasoa organisaatiossa: Taso 1: Ei muotoilua; Taso 2: Muotoilu ulkonäön parantajana; Taso 3: Muotoilu prosessina; Taso 4: Muotoilu strategiana. Millä tasolla arvioisit organisaatiosi toimivan?

Vastattu: 18 Ohitettu: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Tasolla 1: Muotoilua ei juurikaan hyödynnetä yrityksen tuote- ja palvelukehityksessä.	16.67%	3
Tasolla 2: Muotoilua käytetään stailaamiseen eli tuotteiden tai palvelujen ulkonäön viimeistelyyn tai parantamiseen.	5.56%	1
Tasolla 3: Muotoilu on otettu osaksi palvelu- ja tuotekehitysprosesseja, joissa hyödynnetään käyttäjän näkökulmaa.	72.22%	13
Tasolla 4: Muotoilu on osa yritysten strategiaa ja vaikuttaa päätöksenteossa. Muotoilulla on tärkeä rooli jokaisessa kehitysvaiheessa ja muotoilija tekee tiivistä yhteistyötä johdon kanssa.	5.56%	1
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>18</b>

Powered by  SurveyMonkey

Kuvio 2. Organisaation sijoittuminen portaikolle kyselyn perusteella.

Tulos on lupaava. Tämä tarkoittaa sitä, että muotoilun metodit tunnetaan ja ne ovat käytössä. Kyselytutkimuksessa ei ollut mukana juurikaan pk-yrityksiä, mutta ainakin suuremmat yritykset ovat kyselyn perusteella jo hyvässä vaiheessa. Kyselyn tuloksiin voi tuki vaikuttaa se, että vastaajille palvelumuotoilu oli tuttu menetelmä (94,4 % vastaajista). On mahdollista, että ne, joille palvelumuotoilu ei ole tuttua, eivät ylipäätään vastanneet.

## 6 PALVELUMUOTOILU ORGANISAATIOSSA -KYSELYN TULOSTEN YHTEENVETOA

---

Lähetin 97:lle asiantuntijalle SurveyMonkey-ohjelmalla toteutetun kyselyn, jossa pyrin selvittämään palvelumuotoilun tilaa Suomessa toimivissa organisaatioissa. Kysely vastauksineen löytyy kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteissä. Alun perin valikoin kyselyn vastaanottajiksi Talouselämä 500 -listan yrityksiä.

Tavoitteenani oli saada mahdollisimman kattava ja monipuolinen valikoima vastauksia eri toimialojen yrityksiltä. Tämän listan yritysten lisäksi lähetin kyselyn vielä toimenkuvansa puolesta kiinnostaville ja soveltuville tahoille sekä julkisen puolen toimijoille, jotka poimin LinkedIn-palvelusta.

Lähetin kyselyn mahdollisimman kattavalle joukolle myös toimenkuvansa perusteella. Vastauksia sain seuraavan tittelin omaavilta:

---

- 
- Principal Client Executive
  - Business Development Manager
  - Johtaja, markkinointi ja valikoima
  - Customer
  - Experience Manager (kaksi kappaletta)
  - Senior Product Designer
  - Brand Manager
  - Lead Service Designer
  - Design Manager
  - Customer Experience and Service Manager
  - Director Sales and Marketing
  - Palvelusuunnittelija
  - Designer
  - Service Designer
  - Palvelumuotoilija
  - Organisaatiomuotoilun ja muutosjohtamisen asiantuntija
  - Business Designer and Coach

Lähetin kyselyn myös useammalle HR-tehtävissä ja liikkeenjohdossa toimivalle, joista yksikään ei vastannut. 17 vastaajalle 18:sta palvelumuotoilu on tuttu käsite tai menetelmä.

---

Tähän suhteeseen saattoi vaikuttaa vastaajien profiili tai se, että vain heille, joille aihe on jollain tavalla tuttu, oli vastaaminen mielekästä. 15 vastaajaa (83,3 %) oli sitä mieltä, että palvelumuotoilua hyödynnetään heidän organisaatiossaan. Vastausten perusteella palvelumuotoilua hyödynnetään organisaatioissa laaja-alaisesti:

- asiakastyössä ja sisäisessä kehittämisessä
- asiakkaille tehtävien ratkaisujen suunnittelussa
- tuotekehitysprosesseissa
- asiakaskeskeisyydessä, asiakkaan näkökulman huomioimisessa
- työpajoissa
- toiminnan ja tilojen suunnittelussa
- kehittämisessä ja mittaamisessa.

Kyselyssä selvitettiin myös, mikä saisi vastaajan tai tämän organisaation sijoittamaan palvelumuotoiluun. Vastauksissa korostuivat euron takaisinpaluu sekä laajan yhteisymmärryksen luominen muotoilun tehosta ja tuloksista. Vastauksissa peräänkuulutetaan myös aikaa ja resursseja sekä parempaa mitattavuutta ja asennemuutosta.

## 7 MILTÄ TULEVAISUUS NÄYTTÄÄ PALVELUMUOTOILIJALLE?

---

Kun puhutaan palvelumuotoilun tulevaisuudesta, keskusteluihin nousee samat asiat kuin yleisesti: erilaiset teknologiset mahdollisuudet – kuten robotiikka ja tekoäly – sekä niihin kohdistuva pelko ja epävarmuus.

**Uusi teknologia helpottaa ja tehostaa töitä ja sitä kautta poistaa töitä. Kuitenkin teknologia tulisi nähdä mahdollisuutena, joka vapauttaa aikaa rutiinitöistä luovalle tekemiselle.**

Teknologiset mahdollisuudet tulevat mahdollistamaan uudenlaisten palvelujen kehittämisen. Uusi teknologia pystyy tarjoamaan tehokkaampia ja laadukkaampia keinoja toteuttaa asiakasymmärrystä lisäävän tiedon keräämistä ja sen analysointia.

---

---

Tekoälyn mahdollistama datalähtöinen palvelumuotoilu tulee lisäämään palvelumuotoilun vaikuttavuutta ja osumatarkkuutta yhä enemmän tulevaisuudessa.

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg ennustavat, että yleisesti ottaen palvelumuotoilun tulevaisuus näyttää lupaavalta. Ala kehittyy nopeasti, ja palvelumuotoilua hyödynnetään yhä useammassa yrityksessä, joka avaa muotoilijoille uusia työpaikkoja ja projekteja. Palvelumuotoilun haltuun ottaminen leviää yrityksissä ja in-house designtiimit lisääntyvät, jolloin palvelumuotoilusta tulee perustoimintaa monessa yrityksessä. Alan kehittyminen nostaa kuitenkin esille myös haasteita, jotka tulisi huomioida tulevaisuudessa. (Koivisto ym. 2019, 219-220.)

Palvelumuotoilun suosio näkyy palvelumuotoilun koulutuksen lisääntymisenä, uranvaihtajien määrän kasvamisena sekä senioritason osaajien rekrytoinnin hankaluutena.



---

**Palvelumuotoilun ammattilaiseksi ei tulla vielä opettelemalla muutamia työkaluja, osallistumalla verkkokoulutukseen tai muutaman päivän tai tunnin pika-koulutukseen.**

Osaamisen kehittyminen vie aikaa ja vaatii myös syvällisempää koulutusta. Tulevaisuudessa nouseekin entistä tärkeämmäksi erilaisten osaamisen kehittymistä tukevien koulutuskokonaisuuksien ja ammattitutkintojen rakentaminen. (Koivisto ym. 2019, 219–220.)

Kun palvelumuotoilijoiden ja esimerkiksi muotoiluyritysten määrä kasvaa, kasvavat myös toteutuksen laatuerot. Erilaisille mittareille on tarvetta, jotta pääsee mittamaan vaikuttavuutta ja tuloksia.

Uudet työnkuvat näkyvät muotoilijan ammatissa. Muotoilualan asiantuntijajärjestö Ornamon mukaan sen jäsenet työskentelevät monialaisella muotoilun kentällä, jossa perinteiset ammatit kehittyvät yhdessä uusien työnkuvien kanssa. Muotoilun ala on murroksessa ja muotoilun käyttö laajenee uusille aloille. Tämä muokkaa muotoilijoiden tehtäviä.

---

Digitaalisen yhteiskunnan luomisessa ovat mukana erilaisia käyttöliittymiä, palvelukokemuksia, älylaitteita ja pelejä suunnittelevat muotoilijat. Perinteisempiä ammatteja jäsenistössä edustavat sisustusarkkitehdit, teolliset ja taideteolliset muotoilijat, tekstiili-, printti- ja vaatesuunnittelijat sekä taidekäsityöläiset ja taiteilijat. (Ornamo 2020)

Selvittäessäni eri palveluntarjoajien näkemyksiä alasta ja sen kehityksestä vastauksissa tuli usein vastaan vastuullisuus ja paremman huomisen tavoittelu. Kanadalaisen The Moment -muotoilutoimiston muotoilijat arvioivat palvelumuotoilun tulevaisuutta toimintaympäristön muutoksen kautta.

Palvelumuotoilun tulevaisuuteen arvioidaan vaikuttavan toimintaympäristön disruptio. Muun muassa työn muutos, teknologinen kehitys ja tekoäly. Palvelumuotoilu ei tulevaisuudessa keskity tuotteiden ja palveluiden muotoiluun, vaan sitä voidaan hyödyntää kokonaisten yhteisöjen ja systeemien muotoilussa. (The Moment 2020.)

---

Palvelumuotoilu kehittyy, jolloin sen tarkoitus ei ole enää vain tuottaa mielihyvää asiakkaille, vaan tavoite on käsitellä perustavanlaatuisia haasteita, joita ihmiset kohtaavat arjessaan, jokapäiväisessä elämässään. Jotta tämä onnistuu, palvelumuotoilun on kehityttävä kohti systeemiajattelua ja -suunnittelua.

Palvelumuotoilua tulee hyödyntämään julkiset palvelut, kuten terveydenhuolto. Eri toimijoiden kesken tulee syntymään mielenkiintoisia yhteyksiä ja yhteistyömahdollisuuksia. (The Moment 2020.)

Muotoilumarkkina on kuitenkin yhä kovin pieni, jos sitä vertaa liikkeenjohdon konsultointiin. Koko markkina on 55 miljoonaa euroa, kun liiketoiminnan konsultoinnin markkina on 350 miljardia euroa (Wäänänen J. Next Level Service Design, 2020).

## **7.1 MITÄ OSAAMISTA TARVITAAN TULEVAISUUDESSA?**

---

Organisaatioille lähettämässäni kyselyssä kysyttiin, mitä osaamista vastaajan organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Vastauksissa korostuivat digitaalinen ja strategiaosaaminen.

---

Toisaalta vastauksissa heijastui palvelumuotoilijaltakin vaadittava osaamisen monipuolisuus. Mainituiksi tuli johtamis- sekä markkinointi- ja myyntitaidot, prosessi-osaaminen, käyttöliittymäsuunnittelu ja tekoäly - muiden muassa.

### **MITÄ OSAAMISTA PALVELUMUOTOILIJAT TARVITSEVAT TULEVAISUUDESSA?**

- Strategista osaamista, ketteryyden kehittämistä, itsensäjohtamisen asiantuntijuutta ja tulevaisuuden skenariointitaitoa, joka on vietävissä käytännön toiminnan tasolle.
- Kykyä nähdä asioita puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden taakkaa.
- Asiakaspolkujen tunnistamista niin, että eri liiketoimintojen rajapinnat asiakkaan näkökulmasta tulevat paremmin ymmärretyiksi.
- Johtamisosaamista.
- Koneoppimista ja tekoälyn soveltamista.
- Tarvitaan sekä perinteistä palvelumuotoilua että digitaalista palvelumuotoilua. Näiden asioiden kokonaisuuden hallitseminen vaatii eri osaajia ja analyytikkoja sekä suunnittelijoita.
- Prosessiosaamista ja digitaalista osaamista.

Lähde: Palvelumuotoilu organisaatiossa -kysely.

## 7.2 KEHITETTÄVÄÄ

---

Juuri liiketoimintanäkökulma ja taloudelliset laskelmat saattavat olla haasteena alan osaajien keskuudessa. Luovan toimijan ei ole nähty tarpeelliseksi perustella asioita taloudellisesti. Kuitenkin täytyy tietää erityisesti johdolle perustellessa, joskus aikaa vieviäkin hankkeita, kuinka paljon toteutus maksaa ja mikä sen tuottavuus on ja kuinka laaja kohderyhmällä. Muotoiluun sijoitetun rahan pitää tuottaa enemmän kuin mitä siihen laitetaan. Muotoilijan tulee pystyä perustelemaan oman työnsä arvo.

Muotoilu on todella resurssi-intensiivistä ja tekemisellä on korkea kustannus. Johdon näkökulmasta tämä on hankalaa. (Wäänänen J. Next Level Service Design, 2020)

*"Palvelumuotoilun kannalta vain johto voi tehdä palvelumuotoilun osaksi organisaatiota. Ei riitä, että palkataan palvelumuotoilija, organisaatiossa tulee olla yhteisymmärrys siitä, mihin tässä organisaatiossa palvelumuotoilua käytetään."*

Koulutuspalveluiden tarjoajan palvelumuotoilija

## 8.SWOT-ANALYYSI

---

Tutkimustyön tuloksena syntyi SWOT-analyysi, jonka tavoitteena on toimia tiekarttana palvelumuotoilijalle tämän pohtiessaan tulevaisuuttaan ja ammatillisia mahdollisuuksiaan ja vaihtoehtoja.

SWOT-analyysi (**S**trengths (vahvuudet), **W**eaknesses (heikkoudet), **O**pportunities (mahdollisuudet), **T**hreats (uhat)) on Albert Humphreyn kehittämä malli, jota käytetään selvittämään esimerkiksi yrityksen, tai minkä tahansa projektin tai tuotteen, vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuudet uhat ja mahdollisuudet.

---

---

SWOT-analyysi auttaa pohtimaan, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää ja miten heikkouksia muuttaa vahvuuksiksi, sekä miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia välttää. Tuloksena saadaan suuntaviivat sille, mitä millekin asialle tulisi tehdä.

SWOT-analyysia voi käyttää myös omien henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien määrittelyyn: Missä olen hyvä? (vahvuudet) Missä voisin kehittyä? (heikkoudet) Kuinka voisin kehittää vahvuuksiani ja kompensoida heikkouksiani? (mahdollisuudet) Mikä tätä vaikeuttaa? (uhat).

Palvelumuotoilijalle tulevaisuus näyttää lupaavalta. Palvelumuotoilijan kyky nähdä asioita puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden taakkaa on valtava vahvuus missä tahansa suunnittelu-, strategia- ja kehitystyössä toimi sitten yritysmaailmassa tai julkisella sektorilla.

---

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja yhteiskunnassa palvelumuotoiluun olennaisesti kuuluva kokeilukulttuuri ja iterointi on vahvoilla.

**Monet muotoiluun olennaisesti kuuluvat elementit, kuten empatia ja ketterä ja ihmisläheinen tapa tehdä liiketoimintaa, ovat nousevia johtamiskäsitteitä huippuyhtiöissä, kuten Googlella ja Applella. Muut yritykset kyllä seuraavat aikanaan.**

Palvelumuotoilun markkina on vielä pieni. Se on arvioituna 55 miljoonan euron arvoinen verrattuna liikkeenjohdon konsultointiin, jonka koko on noin 350 miljardia euroa globaalisti (Jaakko Väänänen, Hellon). Kasvuvaraa on siis reippaasti. Yhteiskuntien polarisoituessa monimutkaisten ongelmien ratkaisu hankaloituu, joka näkyy organisaatioissa empatian puutteena.

Muotoiluun kuuluu vahva empatiaelementti, ja muotoilijalla on mahdollisuus korostetumpaan rooliin. Muotoilija kykenee myös yksinkertaistamaan asioita, jolle on käyttöä monsyisessä maailmassa.



---

Palvelumuotoilua tulee jatkossa hyödyntämään yhä laajempi kirjo toimijoita – myös julkiset palvelut, kuten terveydenhuolto. Monet eri alueet tulevat hyödyntämään muotoilua, kun siirrytään palvelujen muotoilusta esimerkiksi käyttäytymisen muotoiluun.

Palvelumuotoilu tulisi kuitenkin saada skaalattua.

**Muotoilu on resurssi-intensiivistä, ja tekemisellä on korkea kustannus. Johdon näkökulmasta tämä on hankala yhtälö.**

Palvelumuotoilun hyödyt on välillä hankala perustella nopeita tuloksia vaativalle kvartaalitaloudessa toimivalle päätöksentekijälle.

Paljon on itsestä kiinni. Usein on yhä niin, että palvelumuotoilija on itse asiansa paras puolestapuhuja. Organisaatioissa täytyy osata itse myydä asiansa muille, niin kollegoille kuin johdolle. On vaarana, että palvelumuotoilu ei koskaan tavoita ylintä johtoa ja tule osaksi strategista päätöksentekoa ja liiketoimintaa, vaan pysyy pienen asiaan vihkiytyneen porukan innostuksen aiheena.

---

Toisaalta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä palvelumuotoilun metodeille on kysyntää ja perusteluja. Kuitenkin on tärkeitä perustella palvelumuotoilun taloudellinen hyöty ja investoinnin järkevyys.

Koronaviruspandemia aiheuttaa laajoja taloudellisia ongelmia, ja talouden romahtaminen vaikuttaa ilman muuta myös palvelumuotoilijoiden tulevaisuuteen.

**Muotoilijan tulee pystyä yhä selkeämmin perustelemaan oman työnsä arvo; muotoiluun sijoitetun rahan pitää tuottaa enemmän kuin mitä siihen laitetaan.**

### Vahvuudet

Kyky nähdä asioita puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden taakkaa.

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä palvelumuotoiluun olennaisesti kuuluva kokeilukulttuuri ja iterointi on vahvoilla.

Muotoiluun sisältyvä empatiaelementti on nouseva johtamiskäsite huippuyhtiöissä, kuten Google ja Apple.

Ketterä ja ihmisläheinen menetelmä tehdä liiketoimintaa.

### Heikkoudet

Muotoilu on resurssi-intensiivistä ja tekemisellä on korkea kustannus. Johdon näkökulmasta tämä on hankala yhtälö.

Palvelumuotoilu ei ole helposti skaalautuva.

Palvelumuotoilun hyödyt on välillä hankala perustella nopeita tuloksia vaativalle kvartaalitaloudessa toimivalle päätöksentekijälle.

### Mahdollisuudet

Markkina on vielä pieni ja kasvuvaraa löytyy.

Muotoilija on empaattinen, ja hänellä on mahdollisuus korostetumpaan rooliin monimutkaisten ongelmien ratkaisijana.

Muotoilijan kyvyille yksinkertaistaa asioita on käyttöä monisyisessä maailmassa.

Palvelumuotoilua tulee hyödyntämään yhä laajempi kirjo toimijoita - myös julkiset palvelut, kuten terveydenhuolto.

### Uhat

Koronaviruspandemian aiheuttama talouden romahtaminen. Muotoilija ei pysty selkeästi perustelemaan oman työnsä arvoa.

Palvelumuotoilu ei koskaan tavoita ylintä johtoa ja tule osaksi strategista päätöksentekoa ja liiketoimintaa, vaan pysyy pienen asiaan vihkiytyneen porukan innostuksen aiheena.

Alalla toimii lyhyen perehdytyksen aiheeseen saaneita, joilla ei ole aitoa osaamista tai syvällistä monipuolista ymmärrystä asiaan.

Kuvio 3. SWOT-analyysi

## 9. YHTEENVETOA JA POHDINTAA

---

Lopputyön tutkimusaineisto koostuu taustatutkimuksesta, keskusteluista, seminaariaineistosta ja organisaatioille lähetetystä kyselystä. Joiden pohjalta tein SWOT-analyysin palvelumuotoilijan tulevaisuuden näkymistä.

Tutkimusten tulosten perusteella voi sanoa, että muotoilun asema organisaatioissa ja muotoilijoiden arvo ja vaikutusvalta kasvavat. Palveluiden kasvu sekä toimintaympäristöön liittyvät muut trendit puoltavat tarvetta muotoilumenetelmien käyttöön.

Palvelumuotoilu ja sen tarjoamat menetelmät ovat oleellisia tulevaisuudessa menestyvien yritysten, organisaatioiden ja jopa yhteiskuntien toiminnassa.

---

---

Se tarjoaa juuri oikeaa holistista, rohkeaa ja kokeilevaa näkökulmaa toimia yhä nopeammin muuttuvassa, monimutkaisessa maailmassa. Muotoilijan tulisi kuitenkin omata syvä ymmärrys muotoiluajattelusta eikä pelkkä pinnallinen työkalujen opettelu ja metodien purkaminen PowerPointille riitä.

**Suomalaisella muotoilijalla on vastuu ja kyky ymmärtää monimutkaisia ongelmia, taito rakentaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja mahdollisuus vaikuttaa eri tasoilla.**

# LÄHTEET

---

Argillander, Timo, 2010, Markkinointi & Mainonta, 8.10.2010.

Dansk Design Centre  
[https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design\\_ladder\\_2016\\_eng\\_0.pdf](https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf). Viitattu 5.3.2020.

Design Disruptors. 2016, USA.

Eklund Carita, 2019. Innovation Capabilities, Design and Cutting Edge: Innovative Growth in the 21st Century.

Fjordin trendiraportti, 2020  
<https://trends.fjordnet.com/>. Viitattu 25.3.2020.

Hongisto Sanna-Kaisa, 2017, Helsingin Sanomat, 21.9.2017.

---

---

Järvenpää Katjatuulia, Vilmi Pia, 2020, puheenvuoro Next Level Service Design -seminaari, 5.3.2020.

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

Koivuaho Anniina, 2018, Muotoiluajattelun organisatorisen kypsyyden määrittäminen, Case OP, pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63392/ProGradu\\_Koivuaho\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63392/ProGradu_Koivuaho_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 3.5.2020.

Krucken, L. & Meroni, A. 2006. "Building Stakeholder Networks to Develop and Deliver Product-Service-Systems: Practical Experiences on Elaborating Pro-Active Materials for Communication". Journal of Cleaner Production, vol 14 (17).

Lapin yliopisto, 2020, <https://www.ulapland.fi/FI/Tutkimus/Tutkijakoulutus/Vaitoskirjatutkijalle/Kulttuurilahtoinen-palvelumuotoilu>. Viitattu 13.5.2020.

Lith Pekka, Ornamon muotoilualan suhdanne- ja toimialakatsaus 2019. <https://www.ornamo.fi/fi/tutkimus/muotoilualan-suhdannekatsaus/>. Viitattu 13.4.2020.

---

Sheppard B., Kouyoumijan G., Sarazzin H. & Dore F, 2018, The Business Value of Design  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>. Viitattu 4.5.2020.

SITRA:n megatrendit 2020 -selvitys  
<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>. Viitattu 16.3.2020.

Stickdorn Marc, Lawrence Adam, Hormess Markus, Schneider Jakob (2018) This is Service Design Doing, A Practitioner's Handbook. CA. O'Reilly Media, Inc.

Things+ podcast.  
<https://podtail.com/fi/podcast/things-podcast/>. Viitattu 1.3.2020.

Tuulaniemi J. (2011) Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki. Talentum Media.

Van Oeveren Robbert-Jan, 13.5.2020, The Difference Between Service Design and Design Thinking,  
<https://www.kooservicedesign.com/blog/difference-between-design-thinking-service-design/>. Viitattu 13.5.2020.

Wäänänen, Jaakko, puheenvuoro Next Level Service Design -seminaari, 5.3.2020.



# Palvelumuotoilu organisaatiossa -kysely

20. toukokuuta 2020

# 18

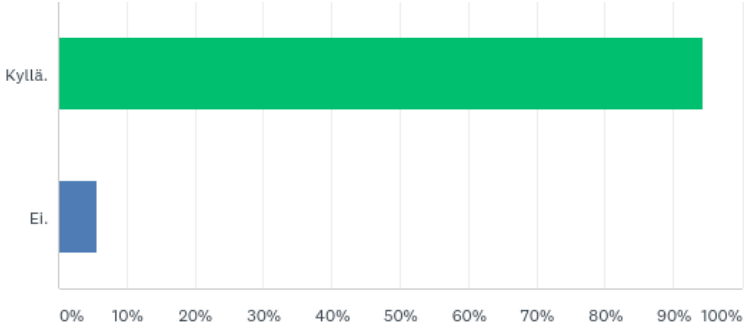
Vastaukset yhteensä

Luomispäivämäärä: 28. huhtikuuta 2020

Valmiit vastaukset: 18

# K1: Onko palvelumuotoilu sinulle tuttu käsite tai menetelmä?

Vastattu: 18 Ohitettu: 0



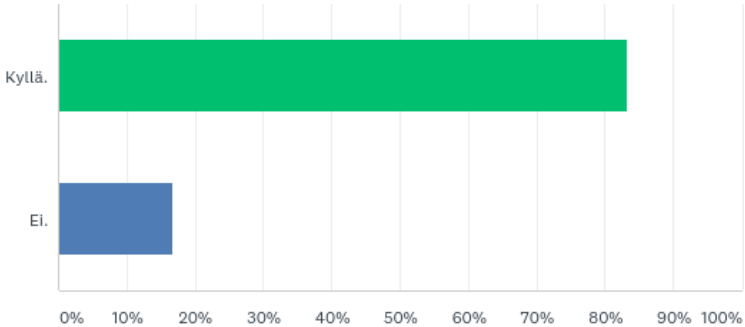
# K1: Onko palvelumuotoilu sinulle tuttu käsite tai menetelmä?

Vastattu: 18 Ohitettu: 0

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Kyllä.	94.44%	17
Ei.	5.56%	1
Vastaajia yhteensä: 18		

# K2: Hyödynnetäänkö palvelumuotoilua ja sen menetelmiä organisaatiossasi?

Vastattu: 18 Ohitettu: 0



## K2: Hyödynnetäänkö palvelumuotoilua ja sen menetelmiä organisaatiossasi?

Vastattu: 18 Ohitettu: 0

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Kyllä.	83.33%	15
Ei.	16.67%	3
Vastaajia yhteensä: 18		

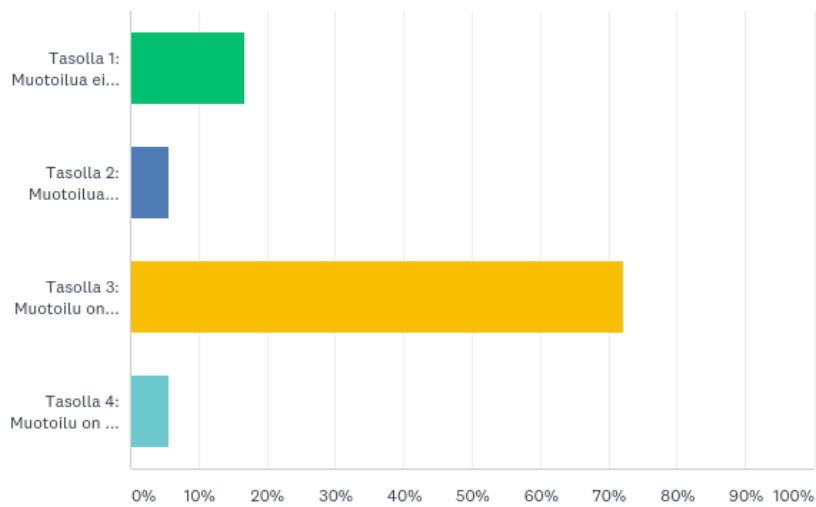
## K3 Jos vastasit kyllä, kertoisitko miten tämä näkyy käytännössä?

Vastattu: 15 Ohitettu: 3

#	VASTAUKSET	DATE
1	asiakastyössä ja sisäisessä kehittämisessä	5/11/2020 11:15 AM
2	Meillä on omat asiantuntijat, jotka osallistuvat asiakkaalle tehtävien ratkaisujen suunnitteluun.	5/11/2020 7:55 AM
3	asiakkaiden odotuksiin vastataan nopeasti	5/6/2020 8:55 PM
4	Osa yrityksemme työtä on palvelumuotoilun tarjoaminen asiakkaillemme.	5/6/2020 9:38 AM
5	Palvelumuotoilu kiinteänä osana tuotekehitysprosessia	5/6/2020 9:08 AM
6	Asiakaskeskeisyys, data ohjautuvuus, design thinking	5/5/2020 11:57 AM
7	palvelutarjoaman muodostaminen asiakkaille; työpajojen toteutus palvelumuotoilun menetelmin	5/4/2020 3:33 PM
8	Toiminnan ja tilojen suunnittelussa sekä työpajoina	5/4/2020 2:28 PM
9	Tuote- ja sofitapujen kehityksessä testaamisena hyväksikäyttämällä mockuppeja ja prototyyppiä asiakkaiden käyttäjäryhmien sekä omien sidosryhmien esim. jälleenmyyjät, huolto jne. kanssa.	5/4/2020 1:01 PM
10	Esimerkiksi asiakkaiden tarpeita selvitetään asiakkaiden kanssa yhteisissä workshoppeissa, missä palvelumuotoilua hyödyntävin menetelmin oppoudutaan asiakasannon selvittämiseen ja sen saavuttamiseen haasteltiin asiakasorganisaatiossa. Lisäksi oudet palvelut suunnitellaan service blueprintin avulla. Meillä on oma palvelumuotoilujohdaja organisaatiossa.	5/4/2020 12:03 PM
11	Mietimme aina asiakkaan näkökulmaa olipa kyse sitten yksittäisen palvelun kehittämisestä tai siitä, miten rakennamme kokonaisen toimipisteen toimintamallin.	5/4/2020 11:22 AM
12	Jatkuvalla kehittämisellä ja mittamisella, miten asiakkaat kokee asian x, y, z ja mikä näihin asioihin vaikuttaa.	5/4/2020 11:16 AM
13	Yhteensä ostetaan palvelumuotoiluworkshopeja tietyihin tarkoituksiin	5/4/2020 11:11 AM
14	Ei näy, mutta voisi olla mielenkiintoinen ajatus (vastasin tähän vaiheen vastannut kyllä, sillä kyselyssä ei pääse muiden eteenpäin)	5/4/2020 11:07 AM
15	Teeimme palveluketjuja, olen koulutukseltani palvelumuotoilija	5/4/2020 11:04 AM

**K4: Danish Design Centre on kehittänyt neliportaisen Design Ladder -mallin, joka kuvaa muotoilun kypsyystasoa organisaatiossa: Taso 1: Ei muotoilua; Taso 2: Muotoilu ulkonäön parantajana; Taso 3: Muotoilu prosessina; Taso 4: Muotoilu strategiana. Millä tasolla arvioisit organisaatiosi toimivan?**

Vastattu: 18 Ohitettu: 0





**K4: Danish Design Centre on kehittänyt neliportaisen Design Ladder -mallin, joka kuvaa muotoilun kypsyystasoa organisaatiossa: Taso 1: Ei muotoilua; Taso 2: Muotoilu ulkonäön parantajana; Taso 3: Muotoilu prosessina; Taso 4: Muotoilu strategiana. Millä tasolla arvioisit organisaatiosi toimivan?**

Vastattu: 18 Ohitettu: 0

VASTAUSVAIHTOEHDOT	VASTAUKSET	
Tasolla 1: Muotoilua ei juurikaan hyödynnetä yrityksen tuote- ja palvelukehityksessä.	16.67%	3
Tasolla 2: Muotoilua käytetään stailaamiseen eli tuotteiden tai palvelujen ulkonäön viimeistelyyn tai parantamiseen.	5.56%	1
Tasolla 3: Muotoilu on otettu osaksi palvelu- ja tuotekehitysprosesseja, joissa hyödynnetään käyttäjän näkökulmaa.	72.22%	13
Tasolla 4: Muotoilu on osa yritysten strategiaa ja vaikuttaa päätöksenteossa. Muotoilulla on tärkeä rooli jokaisessa kehitysvaiheessa ja muotoilija tekee tiivistä yhteistyötä johdon kanssa.	5.56%	1
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>18</b>

## K5 Mikä sai sinut tai organisaatiosi sijoittamaan palvelumuotoiluun?

Vastattu: 18 Ohitettu: 0

#	VASTAUKSET	DATE
1	ylimmän johdon ymmärrys muotoilun tuesta ja tulokista	5/11/2020 11:15 AM
2	Asiakkaan saama lisäarvo. Käytettävyyden paraneminen.	5/11/2020 7:55 AM
3	Enemmän resurseja ei tarvittaisiin aikaa ja rahaa sitä varten	5/8/2020 11:30 AM
4	aika	5/8/2020 8:55 PM
5	Hassusti asetettu kysymys, kun kerran jo sijoitamme.	5/8/2020 9:38 AM
6	On jo osana yrityksen toimintaa	5/8/2020 9:08 AM
7	Asenne muutos. Tähän pyritään pilotti hankkeilla, jotka osoittavat palvelumuotoilun voiman tarjoavassa organisaatiossa	5/5/2020 11:57 AM
8	yhteyttäminen siitä, mihin palvelumuotoilua voi käyttää palveluja (ei tuotteita)	5/4/2020 3:33 PM
9	Parempi mitattavuus	5/4/2020 2:26 PM
10	euron takaisinpaluu	5/4/2020 2:26 PM
11	Organisaatio sijoittaa ja hyödyntää palvelumuotoilua jo projekteissa ja prosesseissa. Työarkea on kuitenkin loppumaton, koska kilpailijat panostavat tähän myös. Jos palvelumuotoilua ei hyödynnetä tai ajeta organisaation osaksi kilpailukyky heikkenee ja kilpailuedun saavuttaminen on mahdotonta. Tuotekehityksen päätehtävänä on luoda yritykselle kilpailuetua.	5/4/2020 1:01 PM
12	Olemme juuri sijoittaneet siihen, joten tässä vaiheessa en näe tarvetta sijoittaa siihen enempää. Kun nykyiset menelminä on lanseerattu eniten aktiivisimmin ja laajemmin käyttöön, on oikeampi aika miettiä sijoitustarvetta jatkokehitystä varten.	5/4/2020 12:03 PM
13	ROI	5/4/2020 11:38 AM
14	Varmuus siitä, että investointi maksaais itsensä takaisin.	5/4/2020 11:22 AM
15	Meidän alalla tätä lienee tehty jo hyvin pitkään tavalla tai toisella. En osaa sanoa, oletettavasti fokus asiakkaisiin ja heidän kokemuksiin, halu saavuttaa asiakkaiden luottamus ja täten uskollisuus, että asiakkaat valitsisivat meidät aina uudelleen.	5/4/2020 11:16 AM
16	Asian kokonaisbudjetti on suuri	5/4/2020 11:11 AM
17	Pitäisi ensin tietää mistä kyse, ja hahmottaa voisiko siitä olla hyötyä.	5/4/2020 11:07 AM
18	eos	5/4/2020 11:04 AM

## K6 Mitä osaamista organisaatiossasi tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?

Vastattu: 16 Ohitettu: 2

#	VASTAUKSET	DATE
1	strategista osaamista, design thinking-osaamista	5/11/2020 11:15 AM
2	IT-järjestelmien käyttöliittymäsunnittelua	5/11/2020 7:55 AM
3	Prosessiosaamista ja digiosaamista	5/8/2020 11:30 AM
4	digitaalista osaamista, palveluiden osaamista	5/6/2020 8:55 PM
5	Strategista osaamista, ketteryyden kehittämistä, itsen johtamisen asiantuntemusta ja tulevaisuuden skenaariointitaitoa joka on vietävissä käytännön toiminnan tasolle.	5/6/2020 9:38 AM
6	Machine learning ja ai	5/6/2020 9:08 AM
7	Tekniset taidot, suunnittelutaidot, markkinointi, mainonta, myynti, sisältöjen ostaminen, johtaminen...	5/5/2020 11:57 AM
8	Johtamisosaaminen. Palvelumuotoilun kannalta vain johto voi tehdä palvelumuotoilun osaksi organisaatiota. Ei riitä, että palkataan palvelumuotoilija, organisaatiossa tulee olla yhteisymmärrys siitä, mihin tässä organisaatiossa palvelumuotoilua käytetään. Neloskysymyksen ladder-mallia on hankala soveltaa meille, meillä on vain palveluja, esim. tuotteiden ulkonäkö ei relevantti, palvelutarjoama sen sijaan on.	5/4/2020 3:33 PM
9	Logistiikan hallinta	5/4/2020 2:28 PM
10	Palvelumuotoilu on kaikkien suunnittelijoiden vastuulla, vaikkakin sillä on nimetyt vetäjät, joka tarkoittaa, että jokaisen joka osallistuu uuden luomiseen täytyy tiedostaa ja ymmärtää oman tekemisensä vaikutukset käyttäjiin, asiakkaaseen ja lopulta sitä kautta yrityksen tulokseen.	5/4/2020 1:01 PM
11	Muun muassa sitä, kuinka lisätä organisaation osaamista ekosysteemin avulla ilman, että kaikkea osaamista pitäisi olla omassa organisaatiossa ja kuinka toimia tällaisessa ekosysteemissä.	5/4/2020 12:03 PM
12	Ennen kaikkea asiakaspolkujen tunnistamista niin, että eri liiketoimintojen rajapinnat asiakkaan näkökulmasta tulevat paremmin ymmärretyiksi.	5/4/2020 11:22 AM
13	Tämä lienee nyt todella laaja kysymys. Meillä tarvitaan sekä perinteistä palvelumuotoilua että digitaalista palvelumuotoilua. Näiden asioiden kokonaisuuden hallitseminen vaatii eri osajia ja analytiikkoja sekä suunnittelijoita.	5/4/2020 11:16 AM
14	Kykä nähdä asioita puhtaalta pöydältä ilman menneisydentaaakaa.	5/4/2020 11:11 AM
15	Melkeinpä sama asia kuin ylempänä: ensin pitäisi tietää mistä yleisesti ottaen kyse, ja sitten mitä sillä voisi saavuttaa, ja sitten mitä osaamista sen suhteen tarvittaisiin.	5/4/2020 11:07 AM
16	digä, tekoälyn soveltamista, vaihtoehtoisuutta ja taloudellisuutta	5/4/2020 11:04 AM