

**Palvelumuotoilu kehittämismetodina. Vertailussa Tuplatimantti- ja  
PDCA-sykli**



Liiketalouden opinnäytetyö  
Tradenomi (AMK), Hämeen ammattikorkeakoulu  
2021  
Mikael Heinonen

---

<b>Tekijä</b>	Mikael Heinonen	2021
<b>Työn nimi</b>	Palvelumuotoilu kehittämismetodina. Vertailussa Tuplatimantti- ja PDCA-sykli	
<b>Ohjaajat</b>	Satu Penttala	

---

## TIIVISTELMÄ

Tavoitteena opinnäytetyössä on tuoda esille yleinen käsite palvelumuotoilusta sen eri keinoista ja prosessista, kuin myös vertailemisesta toiseen kehittämismenetelmään PDCA-sykli. Kehittämismenetelmän vertailulla on tavoite tuoda esille niiden eroavaisuudet ja yhtenäisyydet, jotka syntyvät eri kehittämismenetelmiä käyttäen. Työssä avataan myös useita muita palvelumuotoilussa käytettäviä suosittuja menetelmiä. Opinnäytetyö toteutetaan Hämeen ammattikorkeakoulussa sijaitsevalle Design Factorylle.

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen. Laadulliseen tutkimukseen kerättiin materiaalia haastattelemalla aiheesta kokeneita henkilöitä. Aineistoa opinnäytetyöhön on kerätty tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkelistoa, tutkimusmateriaalia, kuin myös haastatteluiden kautta.

Työn tuloksista voidaan todeta, että palvelumuotoilu on vielä hyvin laaja käsite ja vaikea pukea vain yhteen lauseeseen. Haastatteluiden tuloksista nähdään, kuinka erilaisia palvelumuotoilun näkökulmia löytyy tuplatimantista, jopa vain kahden henkilön materiaalista. Kun taas PDCA-syklistä pystyy heti huomamaan vastaajien yhtenäisen ajatustavan menetelmästä.

Selkeänä johtopäätöksenä on, että palvelumuotoilun tuplatimantti on tehty hyvin paljon nykyaikaisempaan maailmaan ja on täten hyvin helposti sovellettavissa. PDCA-sykli on paljon vanhempi jatkuvaan kehittämiseen hyvin soveltuva menetelmä, minkä vahvuudet ovat vuosienvarrella tullut esille. Voidaan siis päätellä tuplatimantin olevan hyvin toiminnallinen jokaisessa tarpeessa, mutta PDCA-sykli loistaa omalla alueellaan vahvana ja luotettavana menetelmänä.

**Avainsanat** Palvelumuotoilu, Tuplatimantti, PDCA, Menetelmä

**Sivut** 26 sivua

---

<b>Author</b>	Mikael Heinonen	2021
<b>Subject</b>	Service design as a development method. In comparison, the Double Diamond and PDCA cycle	
<b>Supervisors</b>	Satu Penttala	

---

**ABSTRACT**

The aim of the thesis is to present the general concept of service design in its different means and methods. As well as the comparison with another development method the PDCA cycle. The aim of the comparing the development methods is to highlight their differences and uniformities that arise using different development methods. The work also opens several other popular methods used in service design. The thesis is implemented for the Design Factory located at Häme University of Applied Sciences.

The research strategy in the thesis is qualitative research. Material for the qualitative research was collected by interviewing four persons with experience on the topic. The material for the thesis has been collected by researching the related literature, articles, research material, as well as through interviews.

From the results of the work, it can be stated that service design is still a very broad concept and difficult to put into just one sentence. The results of the interviews show how different perspectives service design's double diamond has to offer, even from the perspectives of only two individuals. As for the PDCA cycle, one can immediately notice the respondents unified mindset about the method.

The clear conclusion is that the service design's double diamond is made for a very much more modern world and is thus very easy to apply for different needs. The PDCA cycle is a much older method and well suited for continuous improvement. The strengths of the PDCA have emerged over the years. Thus, it can be concluded that double diamond is very functional for different needs, but PDCA cycle represents a strong and reliable method in its own field.

**Keywords** Service design, Double diamond, PDCA, Method

**Pages** 26 pages

## Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
2. DESIGN FACTORY.....	2
3. PALVELUMUOTOILU.....	3
3.1 Palvelumuotoilun välttämättömyys.....	3
3.2 Palvelumuotoilun arvolupaus.....	5
3.3 Palvelumuotoilun kasvu ja nykyhetki.....	5
3.4 Palvelumuotoilun osaaminen ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa.....	6
3.5 Palvelumuotoilun menetelmistä.....	7
3.6 Palvelupolku - CANVAS.....	9
4. TUPLATIMANTTI (DOUBLE DIAMOND).....	12
5. PDCA-SYKLI (PLAN, DO, CHECK, ACT).....	16
6. KEHITTÄMISMENETELMIEN VERTAILU (TULOKSET).....	18
6.1 Haastattelut.....	18
6.2 Haastattelujen tulokset.....	19
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	23
LÄHTEET.....	25

## Kuvat, taulukot ja kaavat

**Kuva 1. Aineelliset vastaan aineettomat.**

**Kuva 2. Asiakaspolun vaiheet.**

**Kuva 3. Tuplatimantti (double diamond)**

**Kuva 4. Tuplatimantin vaiheet 1 ja 2.**

**Kuva 5. Tuplatimantin vaiheet 3 ja 4.**

**Kuva 6. PDCA-sykli.**

**Kuva 7. Tilanteet missä menetelmää käytettiin.**

**Kuva 8. Mitä menetelmiä haastateltavat suosittelivat.**

**Taulukko 1. Kokonaiskuva haastateltavien henkilöiden vastauksista.**

## 1 JOHDANTO

Palvelumuotoilun käsite on laaja ja sen määrittäminen on haastavaa. Käsite ei ole ollenkaan yksiselitteinen, vaan käsitteen tarkoitus on tuoda jokapäiväiseen palvelukulttuuriimme ja sen kehittämiseen uusia ajatuksia ja ennen näkemättömiä tulokulmia. Pyrimme kuitenkin kaikki palvelukulttuurissa samaan tulokseen: asiakastyytyväisyys ja sen parantaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille palvelumuotoilun eri keinoja ja prosesseja. Työssä syvennytään erityisesti kahteen menetelmään, jotka ovat tuplatimantti ja PDCA-sykli. Kehittämismenetelmän vertailulla on tavoite tuoda esille eroavaisuudet ja yhtenäisyydet, jotka syntyvät eri kehittämismenetelmiä käyttäen. Opinnäytetyö toteutetaan Hämeen ammattikorkeakoulussa sijaitsevalle Design Factorylle, joka aiheen myös antoi.

Tuplatimantti on maailman tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli, jonka on aikoinaan esittelyt British Design Council. Sen ideana on hioa ja kehittää näiden kahden timantin matkan varrella. Ensimmäinen timantti muodostuu ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä ja toinen taas sisältää ratkaisun kehittämisen. (palvelumuotoilupalo, 2018)

PDCA-sykli on menetelmä kehittämiseen, kuin myös ongelmanratkaisuun. Lyhenne PDCA muodostuu syklisen toistuvan toiminnan neljän osa-alueen alkukirjaimista. PDCA-sykli on jatkuvaa prosessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta ja toiminnan arviointia sekä johtopäätösten tekemistä. (kehmet.hel, n.d.)

Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä on laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa päästään syvemmälle aiheen sisään, kuin taas määrällinen tutkimus on täsmällistä ja laskennallista, mikä sopii paremmin tuottavuuden arviointiin. Tutkimusstrategiat kaikkeudessaan kuitenkin tukevat toisiaan ja niitä käytetään palvelumuotoilussa tilanteen mukaan. Aineisto opinnäytetyöhön on kerätty tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkelistoa, sekä tutkimusmateriaalia.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

Mitä palvelumuotoilu on?

Mitä palvelumuotoilun menetelmiä käytetään toiminnan kehittämisessä?

Mitkä ovat tuplatimantin ja PDCA-syklin suurimman erot ja yhtenäisyydet?

## 2 DESIGN FACTORY

Toimeksiantajana toimii Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun tiloissa sijaitseva Design Factory. Design Factory on poikkitieteellinen tuote- ja palvelukehityksen alusta, joka yhdistää opiskelijat, opettajat, tutkijat ja elinkeinoelämän. Sen tavoitteenaan on rakentaa intohimoon perustuvaa oppimiskulttuuria Hämeenlinnan ammattikorkeakouluun.

Design Factoryssa työskentely tapahtuu monialaisissa tiimeissä hyödyntäen ja vahvistaen kunkin opiskelijan oman alan asiantuntijuutta. Design Factoryn ideana on mahdollistaa tekemällä oppiminen aidoissa yritysprojekteissa. Yritykset ovat mukana heidän projekteissaan koko matkan, ei siis pelkästään projektin aloituksessa tai lopetuksessa. Tärkeintä on matka, ei ainoastaan lopputulokset. Toteutettavissa projekteissa korostuu täten vuorovaikutus sekä yrityksen kanssa että monialaisen tiimin sisällä.

(hamk, n.d.)

Tuote- ja palvelukehitysalustana Design Factory tuo HAMKin tutkimusyksiköiden osaamista ja koulutusten laitteistoja yrityksiin käyttöön. Hämeenlinnassa Design Factoryn yhteydessä toimii muotoilun koulutuksen digitaalinen tuotekehityslaboratorio, joka tarjoaa muotoiluteknistä osaamista sekä palveluita 3D-skannaukseen, mallintamiseen ja -tulostamiseen (savi/muovi), digitaaliseen paperi- ja tekstiilitulostamiseen sekä laserleikkausteknologiaan. (hamk, n.d.)

Heidän ”co-creation” eli tulevien käyttäjien/asiakkaiden suunnittelevia ratkaisuja, ratkaistaan ja kehitetään monella eri menetelmällä. Näihin menetelmiin on listattu double loop design journey, double diamond design model, design thinking, customer journey canvaasi, service blueprint, business model canvaasi ja lean service creation canvaasi. Heidän tämänhetkisiin menetelmiinsä kuuluvat siis molemmat kohteet eli Tuplatimantti, kuin myös PDCA-sykli mikä on osana lean-menetelmää.

### 3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, eikä se siten ole rajattu osaamisalue vaan pikemminkin yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään menestyviä palveluita. (WMarc Stickdorn, 2012.)

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilu antaa kehitystyölle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilussa hyödynnetään mm. yhteiskehittämistä, luovia menetelmiä, erilaisia visualisointi- ja konkretisointitapoja sekä nopeita kokeiluja. Palvelumuotoilu on toimialariippumaton. Lähestymistapaa voi soveltaa kaikkialla, missä palvelu ja ihminen ovat vuorovaikutuksessa joko fyysisessä tai digitaalisessa ympäristössä. (Palvelumuotoilupallo, n.d.)

Palvelumuotoilu on myös systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Analyttinen lähestyminen tarkoittaa loogiseen päättelyketjuun, tosiasioihin, asiakastutkimukseen ja dataan liittyvää tietoa. Intuitiivinen tarkoittaa taitoa ja kokemusta nähdä, mikä voisi olla tulevaisuudessa mahdollista; sen näkemistä, mitä ei vielä ole olemassa. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Palvelumuotoilua pyritään käyttämään palvelunkehitysprosesseissa, koska se tuo prosessiin mukaan uusia ihmisiä, työpaikkoja ja luo uutta ymmärrystä, miten prosessia saataisiin hiottua siten, että saadaan kaikki osapuolet kannattavaksi. Huomioitu siis palvelutuottajan, sekä asiakkaan tarpeet huomioitu ja ennakoitu. (Tuulaniemi 2011, l.1)

#### 3.1 Palvelumuotoilun välttämättömyys

Tänä päivänä ei ihmiset enää perinteiseen tyyliin etsi ja osta tavaroita tai palveluita, vaan pyrkivät tekemään elämää helpottavia ratkaisuja. Nämä ratkaisut eivät sisällä yksittäisiä tavaroita tai palveluita, sillä maailma on siirtynyt eteenpäin ja nyt ihmiset haluavat kokonaisratkaisuja, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa. Kokonaisratkaisut sisältävät siis palvelun, kuin myös tavarat asiakkaan tarpeeseen katsoen. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Pitää kuitenkin aina pitää mielessä, että aineettomiin palveluihin voi lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille voi lisätä palveluita. Tämä totuus on hyvä muistaa, kun liiketoimintaa ollaan laajentamassa – niin leveys- kuin pituussunnassa. Aineettomiin palveluihin voidaan aina tuoda tavaroita, joko tukemaan palveluprosessia tai esimerkiksi muistotuotteiksi. Aineettoman palvelun ansaintamallia voi laajentaa tarjoamalla palvelun nauttijalle lisäarvoa tavaroilla. Tyyppillisesti tällaiset tuotteet ovat juuri esineitä, joita on käytetty palvelutapahtumassa tai esimerkiksi urheiluseurojen fanituotteita. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Tulee kuitenkin itsekin huomioida, että maailma liikkuu hurjaa vauhtia ja tulevaisuudessa koneet ja laitteet tarjoavat ratkaisuja ihmisten tai organisaatioiden ongelmiin. Voi esimerkiksi ratkaisu olla, vaikka vuorokauden ympäri toimiva palvelu, joissa koneet ja laitteet ovat merkittävässä osassa. Voimme kuitenkin asiasta kiistellä, että tekoälyllä ei tule koskaan olemaan yhtä emotionaalista käsitettä asiakkaita kohtaan, kuin oikealla ihmisellä ja täten ei pysty tilannetta 100 % kartoittamaan.

”Suunnittelu on aina ollut mukana muutoksissa. Ilman muutoksia muotoilu ei olisi niin välttämätöntä. Edessämme olevat muutokset ovat johtaneet paitsi uusiin malleihin. Ne ovat johtaneet muotoilun uudelleensuunnitteluun.” (Stefan Moritz 2005, s.35)

Palveluilla on ylivoimaisia etuja tavaraan verrattuna: voimme siirtyä resurssien kuluttamisesta resurssien jakamiseen, tavaroista prosessien hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Palvelut kuluttavat yleensä myös vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen tai hävittäminen. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Voidaan todeta, ettei yhtäläisyyksiä fyysisen tavarahan ja palvelun välillä ole juuri ollenkaan. Kestävän kehityksen näkökulmasta palvelu on ekologisesti huomattavasti kannattavampaa, sillä kulutusta ei synny läheskään yhtä paljon. (ks. kuva1.)

FYYSINEN TUOTE, TAVARA	vs.	PALVELU
Tuotantotila, varastot, myymälä	><	Palveluympäristö
Merkittävät pääomasijoitukset	><	Ei suuria sidottuja pääomia
Merkittävä luonnonvarojen kulutus	><	Ei merkittävää luonnonvarojen kulutusta
Suuri energiankulutus	><	Vähäenergistä
Omistaminen	><	Vuokraus, lainaus, leasing
Tavara	><	Vuorovaikutus
Käsin kosketeltava	><	Kokemus
Staattinen	><	Dynaaminen

Kuva 1. Aineelliset vastaan aineettomat (Tuulaniemi 2011, l.1)



### 3.2 Palvelumuotoilun arvolupaus

Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Tämä arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä asioita. Arvolupaus määrittää, miten erotutaan kilpailijoista, ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Keskeistä on, että asiakas ymmärtää, mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja että hän on kiinnostunut tarjotusta. Arvolupaus (Tuulaniemi 2011, l.1)

Yrityksen lupaus asiakkaille

- määrittelee ja kuvaa tuotteen
- määrittelee, kenelle tuote on tarkoitettu
- kertoo asiakashyödyn
- kuvaa tuotteen erottautumistekijät; miksi tuote on ainutlaatuinen.

Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta. Nämä odotukset liittyvät muun muassa ihmisen aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen tarjoamaan viestintään ja maineeseen. Kun tiedetään, miten asiakas tuotetta kuluttaa, tiedetään, miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisä arvoa. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa (asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat, ympäristöt). Asiakas siis muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Yritykselle yksittäisen asiakkaan arvon realisoituu siinä, kuinka usein hän käyttää yrityksen tuotteita, kuinka paljon hän rahaa kuluttaa ja kuinka kannattava asiakas on toimintansa perusteella yritykselle. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Apukysymykset, jotka Alexander ja Yves laativat: (Business model generation, 2010)

- Millaista arvoa yritys tuo asiakkaille?
- Mikä ongelman ratkaistaan?
- Miten asiakastarpeet tyydytetään?
- Millaista tuoteportfoliota tarjotaan kullekin kohderyhmälle?

Nämä kysymykset kuvaavat todella hyvin, mitä tulisi yritysten miettiä palvelumuotoilun arvolupauksen kannalta.

### 3.3 Palvelumuotoilun kasvu ja nykyhetki

Palvelumuotoilu on kasva osaamisala, joka tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen, lisäämään uusien palveluiden arvoa. Jo tänä päivänä palvelumuotoilun toimintamalli havainnollistaa ennennäkemättömällä määrällä menestyksellisiä suomalaisia palvelumuotoiluesimerkkejä. Kiinnostus palvelumuotoiluun on Suomessa tällä hetkellä valtavaa, eikä kiinnostus tule laskemaan. Sillä aihealueen merkitys tulee päinvastoin kasvamaan entisestään. On mahtavaa, että olemme eläneet jo muutaman sukupolven ajan tavarayltäkylläisessä maailmassa, joten palveluiden kehittäminen nykypäivänä on todella mielenkiintoista. Tänä päivänä myös tekniikkamme kehittyy ja

liiketoiminta mallit kasvavat, näitä hyödyntämällä lähes kuka tahansa pääsee rakentamaan itselleen sopivan palvelukonseptin. Palvelumarkkinat siis siirtävät mielenkiinnon tavaroiden valmistamisesta niiden käyttämiseen. Esineet eivät enää ole itse tarkoitus. (Tuulaniemi 2011, l.1).

Tänä päivänä on helppo tunnistaa palvelusektorin valtava kasvu. Vaikka palvelumuotoilua pidetään uutena nopeasti kasvavana alana, tulevaisuuteen kannalta ajattelevat asiantuntijat tunnustivat ja vahvistivat sen periaatteet yli kymmenen vuotta sitten. Palvelumuotoilun peruskäsite on tunnustus siitä, että palveluilla on laatuongelmia, jotka voidaan ratkaista samoilla periaatteilla, joita käytetään tuotteiden parantamiseen. Palveluinnovaatioista ja palvelumarkkinoinnista on ollut papereita ja kirjoja, joissa tarkasteltiin innovaatioita, parannuksia ja viestintää organisaation näkökulmasta. Kuitenkin paperi, jonka tiedetään yhdistäneen ensimmäiseksi termit palvelu ja muotoilu, ovat suunnittelupalveluja, jotka toimitetaan G. Lynn Shostackilta Harvardin liiketoimintakatsauksessa vuonna 1984. (Stefan Moritz 2005, s.66)

Aiemmin mainittu palvelumuotoilun ”kasvu” on vielä aika hajanainen käsite, sillä tänä vuonna 2020 saattaa Suomen yrityskulttuuri saada huimasti takapakkia. Koronavirus eli COVID-19 on vienyt monelta suomalaiselta yrittäjältä asiakkaat liikkumiskieltojen takia ja samasta syystä todella moni menettänyt työpaikkansa toistaiseksi. Voidaan vain todeta, että pienille yksityisyrittäjille ajat ovat tällä hetkellä todella haastavia ja pahimmassa tapauksessa he saattavat joutua vielä luopumaan yrityksestään. Henkilökohtainen mielipide kuitenkin asiaan liittyen on se, että yrittäjien ollessa kotioloissa jo ehkä useamman kuukaudenkin, saa todella aivojen ajatuksen kulkemaan. Voidaan jopa pyrkiä ajattelemaan, miten tulla takaisia yritysmaailmaan vielä rakentavammalla ajatusmaailmalla ja saa tuotettua aivan uusia ideoita.

### **3.4 Palvelumuotoilun osaaminen ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa**

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. Edellä kuvatun kulttuurisen, taloudellisen ja sosiaalisen murroksen vaatimaa osaamista voidaan kutsua palvelumuotoiluksi. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka ottaa huomioon käyttäjien tarpeet ja odotukset, jotta palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet saadaan toimiviksi palveluiksi. Pitänee kuitenkin muistaa, että ihminen on keskeinen osa palvelua ja palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas muodostaa palvelukokemuksesta joka kerta uuden henkilökohtaisen kokemuksen.

Palvelukokemusta on kuitenkin todella hankala suunnitella etukäteen, sillä ihmiset ovat kaikki erilaisia ja emme tiedä mitä heidän päinsä sisällä liikkuu. Tavoitteena on tehdä asiakkaalle hänen omalaatuinsa optimaalinen kokemus. Kriittiset pisteet, jotka muokkaavat asiakkaan palvelukokemusta ovat palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus. Kriittisiä pisteitä muokkaamalla on tarkoituksena tehdä mahdollisimman positiivinen kokemus. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Palvelumuotoilu on monitieteinen prosessi. Tämä tarkoittaa, että palvelumuotoilu integroi ja yhdistää eri osaamisalueita. Tämän ymmärtäminen on tärkeää kahdesta syystä. Ensinnäkin arvostamaan palvelumuotoilun yhdistämää osaamista. Toiseksi on ymmärrettävä, että nämä alueet ja niihin liittyvä asiantuntemus tarjoavat olemassa olevia työkaluja, tietoa, resursseja ja kokemuksia. Esimerkiksi jotain työkalua, joita käytetään tuotemarkkinoiden tutkimuksissa, voidaan joko käyttää tai hyväksyä käytettäväksi palveluiden suunnitteluja varten. (Stefan Moritz 2005, s.48)

Palvelumuotoilu yhdistää uuden osaamisprofiilin monitieteiseen toimintamalliin. Se edustaa uutta työkäytäntöä, jossa hyödynnetään parasta ja sopivinta kokemusta, työkaluja ja tietoa eri taustoista. Samaan aikaan palvelumuotoilu toimii edelleen yhteistyössä asiantuntijajoukon kanssa. (Stefan Moritz 2005, s.48)

Kuten aikaisemmin jo todetaan, palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehittävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, ja se pidetään koko suunnittelun ajan kirkkaana mielessä. Toimintamallissa palvelu myös jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Nämä osakokonaisuudet pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin, jotta niihin päästään paremmin käsiksi ja jotta ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2011, l.1)

Palvelut ovat hyvin monimutkaisia aikaan sidottuja vuorovaikutteisia systeemejä. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena onkin osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, l.1)

### 3.5 Palvelumuotoilun menetelmistä

Palvelutoiminnan menetelmien juuret syntyvät, muotoilusta, liiketoiminnan kehittämisestä, vuorovaikutussuunnittelusta ja sosiaalitieteistä. Meillä ei ole tarkkaa määritelmää sille mikä on tai ei ole palvelumuotoilun menetelmä, minkä takia palvelumuotoilijan pakki on täysin rajaton. Ei ole todettu paljonko menetelmiä tällä hetkellä on käytössä tai käytetty, mutta voi niitä olla jopa 1000 erilaista. Palvelumuotoilijalle tämä on siis aivan mahtavaa, koska menetelmiä on todella paljon ja se helpottaa valitsemaan haasteisiin sopivimmat menetelmät. (Palvelumuotoilupalo, n.d.)

Palvelumuotoilu on monialainen lähestymistapa. Eri asiaan liittyviä ja päällekkäisiä aloja on tarkasteltu asiaankuuluvien olemassa olevien työkalujen tutkimiseksi.

Menetelmät ja työkalut, jotka ovat käytettävissä näillä asiaan liittyvillä osaamisalueilla, on tarkistettu sovellettaviksi palvelumuotoiluun. Joidenkin alueiden asiantuntijoita on kuultu saadakseen yksityiskohtaisen käsityksen tieteenalaan kuuluvista tehtävistä sekä tehtävistä ja taidoista, joita käytetään näiden tehtävien suorittamiseen. Asiaan liittyvien alojen ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää palvelusuunnittelun ymmärtämisen kannalta. (Stefan Moritz 2005, s.19)

Mietitään usein, mitä menetelmää olisi paras käyttää sillä nii on niin montaa erilaista. Menetelmän valintaa voi lähestyä palvelumuotoiluprosessin vaiheiden tavoitteiden kautta. Kun ollaan tavoittelemassa asiakasnäkökulmaa, hyvä menetelmä on sellainen, joka synnyttää empatiaa palvelun käyttäjiä kohtaan ja auttaa näkemään palvelutuokiot hänen näkökulmastaan. Hyvän menetelmän tunnistaa myös siitä, että se antaa syvällistä ymmärrystä käyttäjien arjesta ja palvelun käyttöön liittyvistä haasteista. Luovat ja toiminnalliset menetelmät auttavat yleensä ihmisiä ilmaisemaan itseään ja tarpeitaan verbaalisen ilmaisun lisäksi myös muilla tavoin. Se mahdollistaa sellaisten ajatusten esille tulemisen, joita ihmiset eivät osaisi suoraan kysyttäessä sanoa. Hyvät menetelmät tukevat ihmisten osallistamista palveluiden kehittämisprosessiin. Ne auttavat tuomaan ja yhdistämään useita erilaisia näkökulmia ja saavat ihmiset työskentelemään kohti yhteistä päämäärää. Palvelumuotoilussa tarvitaan menetelmiä, jotka tukevat ratkaisujen syntymistä luovasti ja uusia ajatuksia etsien. Hyvän menetelmän tunnistaa siitä, että se tukee myös ratkaisuidean konkretisointia sekä nopeaa kokeilemistä. Hyvä menetelmä voi tukea sitä, että kerätystä tiedosta saadaan esille olennaiset asiat ja ne kiteytetään helposti ymmärrettävään jaettavaan muotoon. Menetelmä voi auttaa lisäksi priorisoimaan kehittämisen kannalta olennaiset asiat. Palvelumuotoilun menetelmät auttavat visualisoimaan eli kuvaamaan asiakkaan näkökulman ja aineetoman palvelun. Kuvaaminen auttaa eri osapuolia ottamaan kantaa kehitettävään asiaan ja se luo yhteistä ymmärrystä. (palvelumuotoilupalo, n.d.)

**Design thinking eli muotoiluajattelu** on tapa selvittää ihmisten tarpeet ja luoda uusia ratkaisuja käyttäen muotoiluammattilaisten työkaluja ja ajattelutapoja. Muotoiluajattelu lähestymistapana tarkoittaa enemmän kuin vain estetiikkaa tai fyysisten tuotteiden kehittämistä. Se on menetelmä, jonka avulla voimme käsitellä monenlaisia henkilökohtaisia, sosiaalisia ja liiketoiminnallisia haasteita luovilla uusilla tavoilla. Jos on ongelma, jota ei voida analysoida helposti, tai ei ole riittävästi dataa, muotoiluajattelun avulla voidaan edetä eteenpäin käyttäen empatiaa ja prototypointia. (indigonic, n.d.)

**Customer journey canvas** soveltuu, sekä uuden palvelun luomiseen että vanhan kehittämiseen. Menetelmän etuja ovat kokonaisvaltaisuus ja asiakaslähtöisyys. Menetelmä pakottaa miettimään palvelua asiakkaan näkökulmasta, jolloin mahdolliset sisäiset näkemyserot helpottuvat ja asiakaslähtöisyys luo yhteisen viitekehyksen ihmisten ympärille. Customer Journey Canvas on erittäin tehokas ja kokonaisvaltainen menetelmä, joka auttaa kehittämään palvelua yhtenä kokonaisuutena alusta asti. Toisaalta se kuvaa palvelun kokonaisvaltaisesti ja ylätasoisesti ja tarkempi suunnittelu edellyttää usein myös muiden menetelmien täydentävää käyttöä. (Blog.digia, 2017)

**Service blueprint eli palveluketjuanalyysi** tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Blueprinting tuo näkyväksi sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole sama

palveluntarjoajalla ja asiakkaalla; molemmissa on esimerkiksi paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Service blueprint visualisoi palvelun siten, että se piirtää yhtäaikaaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä palvelutarjonnan prosessista.

(innokyla, n.d.)

**Business model canvas**, on visuaalinen ja yksinkertainen työväline liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen. Se on lisäksi strateginen työkalu, jonka avulla voit myös kehittää jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Mallin on ensimmäisenä esitellyt Alexander Osterwalder vuonna 2008. Siitä sen käyttö on laajentunut ja saavuttanut suosiota erityisesti startup -yritysten joukossa. Helposta lähestyttävyydestä huolimatta BMC ei päästä laatijaansa helpolla, vaan oikein käytettynä vaatii tekijältään ajattelua.

(onnistuyrittäjänä, n.d.)

Palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, eikä se siten ole rajattu osaamisalue vaan pikemminkin yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään menestyviä palveluja. (Stickdorn Marc, 2014)

Kokemus vuosien myötä auttaa hahmottamaan mitkä menetelmät sopivat juuri ratkaisua vaille oleville haasteille. Menetelmien soveltaminen ja niiden yhdistäminen synnyttää uuden laisia menetelmiä ja niiden jatkuva kehittäminen on täysin sallittua, mikä tuokin meidät juuri tähän pisteeseen, että niitä saattaa olla jopa tuhansia. Hyvän palvelutoiminnan menetelmän voi päätellä siitä, että se synnyttää empatiaa palvelun käyttäjiä kohtaan ja auttaa näkemään tilanteen hänen näkökulmastaan. Palvelumuotoilun menetelmät auttavat visualisoimaan asiakkaan näkökulman ja aineettoman palvelun, tämä auttaa molempia osapuolia ottamaan kantaa kehitettävään asiaan ja luo yhteisymmärrystä. Menetelmät jaetaan usein prosessin vaiheiden mukaisesti, sillä täten voidaan suositella mitä menetelmiä kannattaa missäkin prosessin vaiheessa käyttää. (Palvelumuotoilupalo, n.d.)

### 3.6 Palvelupolku – CANVAS

Palvelupolku (Customer Journey Map,), on todella tehokas tapa ymmärtää mikä motivoi asiakkaita: mitkä ovat heidän tarpeensa, epärointinsa ja huolensa. Vaikka useimmat organisaatiot pystyvät keräämään tietoja asiakkaista kohtuullisen hyvin, pelkästään kyseiset tiedot eivät välitä asiakkaan kokemia haittoja ja kokemuksia. Tarina siihen kykenee, mikä tässä tapauksessa on palvelupolku ja yksi parhaista tarinankerronnan työkaluista asiakkaan matkaa varten.

Asiakkaan palvelupolku kuvaa tarinankerrontaa ja grafiikkaa havainnollistaakseen suhteita, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa tietyn ajanjakson ajan. Tarina kerrotaan asiakkaan näkökulmasta, mikä antaa käsityksen asiakkaan kokonaiskokemuksesta. Se

auttaa tiimiä paremmin ymmärtämään ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja kipupisteisiin, kun he ostavat tuotteita tai palveluita. Toisin sanoen, asiakkaan matkan kartoittaminen antaa yritykselle mahdollisuuden nähdä, kuinka brändi sitouttaa ensin potentiaalisen asiakkaan ja sitten läpi koko myyntiprosessin kosketuspisteet.

Palvelupolun kartoituksen tarkoituksena on ymmärtää, mitä asiakasyritykset käyvät läpi, ja parantaa asiakaskokemuksesi laatua varmistamalla johdonmukaisuus ja saumaton kokemus kaikissa kosketuspisteissä ja kaikilla kanavilla. Mikään ei korvaa, että kuuntelet asiakkaita siitä, miten matkan vaiheet sujuvat heille.

Rakennettua ymmärrystä asiakkaan matkasta yrityksen kanssa, jotta voit lähteä parantamaan asiakaskokemusta: (visual-paradigm, n.d.)

- Tarjoaa lintuperspektiivin koko asiakasmatkasta
- Yhdistää joukkueet yhdessä ratkaisemaan erityiset asiakkaan esteet asiakkaan ydinmatkojen hajauttamiselle, jossa lisäkehitys tuottaa suurimman vaikutuksen.
- Rakenna nopeampi ja korkeampi asiakasmuutosprosentti minimoimalla negatiiviset asiakaskokemukset tunnistamalla tärkeimmät vaiheet ja päätöksentekopisteet.
- Kehitetään asiakkaiden säilyttämistä ymmärtämällä, miten he kulkevat esimerkiksi jokaisen hankintasyklin vaiheen läpi varmistaakseen, että oikea sidosryhmä on kaikkien sidosryhmien saatavilla.
- Sallii yrityksen lähentää yksittäistä asiakasmatkaa tietyllä kanavalla.
- Ymmärtäminen tarvittavista tiedoista asiakkaan edistymisen tunnistamiseksi ja pudotuspisteiden tarjoamiseksi, joka tarjoaa mahdollisuuden tuoda asiakkaat takaisin alukselle.
- Sallii yritysten priorisoida toimet asiakaskokemuksen strategiassa
- Poistaa aukot eri kanavien ja osastojen välillä.

Kuvaan 2. on tuotu selkeästi esille, mitkä asiakaspolun vaiheet ovat ja missä järjestyksessä polulla edetään.



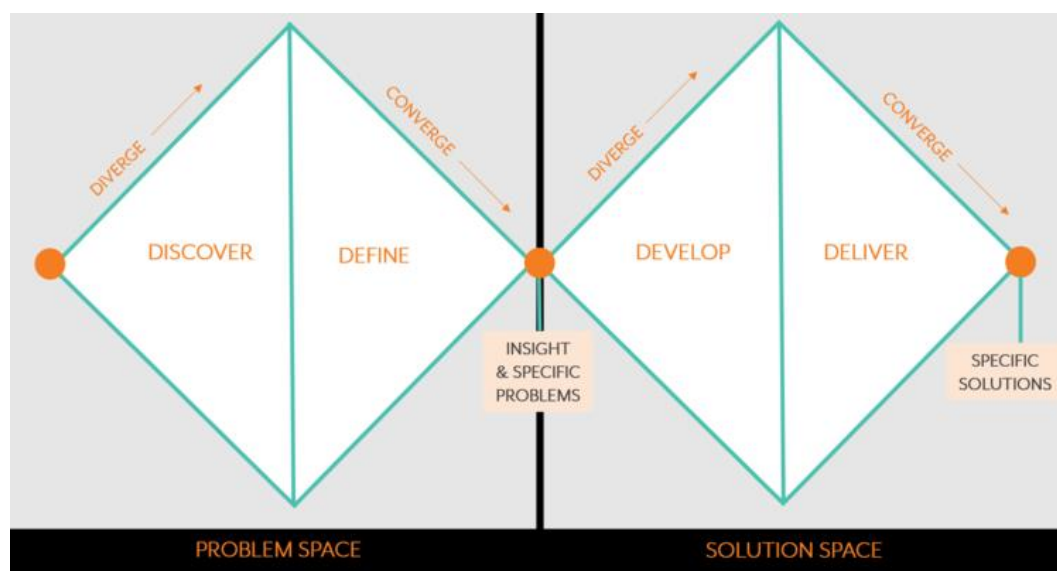
Kuva 2. Asiakaspolun vaiheet. (c8.alamy, n.d.)

## 4 TUPLATIMANTTI (DOUBLE DIAMOND)

Tuplatimantti saa nimensä kahdesta timantin muodosta. Nämä timantit kuvaavat luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvan divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelua. Divergenssi tarkoittaa avoimuutta, jossa tarkoituksena on kerätä paljon tietoa ja konvergenssi tarkoittaa tiedon analysointia, jotta siitä voidaan tehdä tiivis kiteytys.

Toisin sanoen kyseessä on tiedon tai ideoiden määrän ja laadun vuorottelu. Timantti koostuu neljästä vaiheesta, jotka Arterin timantissa on nimennyt seuraavasti: (Arter, n.d.)

1. Tutki ja kartoita
2. Ymmärrä ja määrittele
3. Kehitä ja ideoi
4. Toimita ratkaisu



Kuva 3. Tuplatimantti (double diamond) (palvelumuotoilupalo, n.d.)

Lähes jokainen palvelumuotoilija on kuullut tupla timantista, kuin myös monet muut suunnittelijat. Sen perustajina toimi ihmisjoukko, jotka työskentelivät Design Councilissa eli Suunnitteluneuvostossa ja kehittivät menetelmän sen alkuajoilla. Johtajana toimi Richard Eiser mann, mukaan lukien Clive Grinyer, Jennie Winhall, Gill Wildman, Anna White, Chris Vanstone, Jonathan Ball, Andrea Siodmok ja monia muita. Kuten monet ihmiset tietävät mitä design sana tarkoitti, he yrittivät ymmärtää kuinka suunnitteluprosessi toimi. Nämä suunnittelijat kuitenkin käyttivät muotoilua ongelmanratkaisuvälineenä ja halusi tehdä prosessista täysin näkyvän, erityisesti rahan ja ajan käyttämisen tärkeyden ymmärtämiseen, jota suunnittelijat yrittivät ratkaista. (design-council, n.d.)

Vaiheessa 1. lähdetään siis liikkeelle löytämisestä. Tässä vaiheessa on hyvä lähteä liikkeelle avaamalla maailmaa uudesta näkökulmasta, jotta huomataan uusia asioita ja

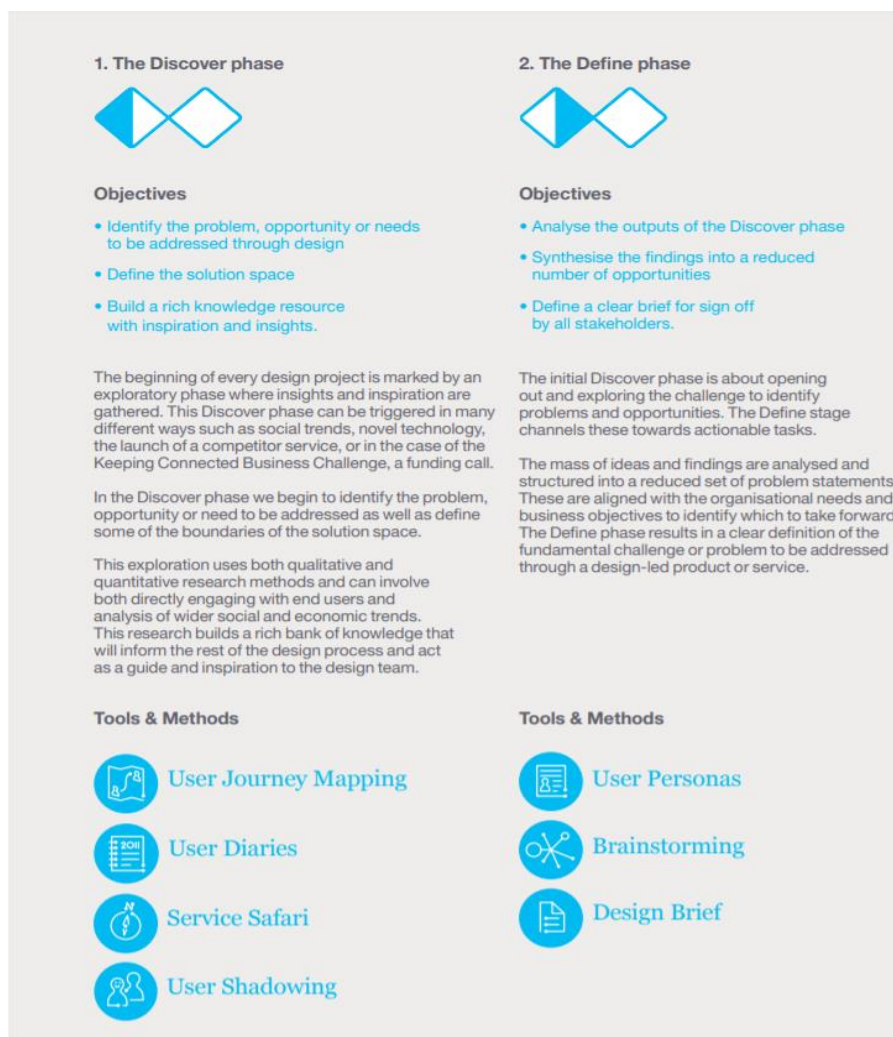


haetaan inspiraatiota. Löytämisen vaiheessa kartoitetaan palvelun nykytilanne. Näin saadaan tunnistettua palvelun haasteet ja mahdollisuudet. Niiden avulla tunnistetaan ne seikat, joita halutaan tutkia tarkemmin.

Löydä-vaiheen tärkeyttä voidaan perustella seuraavilla: (Palvelumuotoilupalo, n.d.)

- Opitaan jo olemassa olevista ratkaisuista – pullonkaulat ja helmet.
- Kartoitetaan olemassa oleva asiakastieto sekä myös tärkeä hiljainen tieto henkilökunnalta.
- Luodaan yhteinen ymmärrys kehittämisen (liiketoiminnallisista) tavoitteista.
- Rajataan tutkittavaa haastetta ja kohderyhmää.
- Todetaan, mitkä asiat ovat olettamuksia, mitä ei tiedetä sekä mistä näkökulmista halutaan syvällisempää ymmärrystä.
- Sitoutetaan osapuolet kehittämiseen.
- Asetetaan mittarit ja selvitetään niiden lähtöarvot.

DesignCouncil on luonut todella hyvän kuvan selostamaan, mikä tarkoitus on kullakin vaiheella kuin myös mitä vaiheen aikana tulee tehdä ja mitä työvälineitä, metodeja voidaan sen aikana hyödyntää. (ks. kuva4.)



Kuva 4. Tuplatimantin vaiheet 1 ja 2. (designcouncil, n.d.)

Vaiheessa 2. on tavoitteena laajentaa näkemystä haasteesta ja saada kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaasta, kuin myös löytää piilevät asiakastarpeet tai haasteen ratkaisemiseen vaikuttavat seikat. Halutaan siis keskittyä keräämään mahdollisimman laadukasta asiakasymmärrystietoa palvelun kohderyhmästä. Kokonaisvaltaisen suunnittelun perusta on tarkoitus syntyä tässä vaiheessa syntyvän tiedon ja asiakasymmärryksen kautta.

Vaiheessa 3. kehitetään mahdollisimman monta vaihtoehtoista ratkaisua organisaation ja asiakastarpeiden ohjaamina. Vaiheen aikana kuvauksien ja konkretisoinnin avulla ideat jalostuvat toteutuskelpoisiksi palvelukonsepteiksi, joita kokeillaan prototyyppien avulla. Ideoita voidaan arvioida monesta näkökulmasta, mm. asiakkaalle tuottaman arvon ja toteutuksen vaikeusasteen mukaan. Erilaiset kuvaamisen menetelmät auttavat muodostamaan useista ideoista yhtenäisiä palvelukonsepteja.

Nopeiden kokeilujen avulla saadaan kustannustehokkaasti tietää, mitkä ratkaisuista ovat elinkelpoisia ja joita kannattaa jatkokehittää. Onnistunut kokeilu synnyttää tietoa asiakkaiden hiljaisista tarpeista heidän kokemuksellisen reaktionsa kautta. Kokeilut voivat toimia näin ollen myös tehokkaana menetelmänä lisätä asiakasymmärrystä. (Palvelumuotoilupalo, n.d.)

Vastaavanlainen kuva 4:seen verrattuna. Kuva tuo samanlailla esille mitä erivaiheet vaativat ja mikä on niiden tarkoitus, kuin myös mitä työkaluja ja metodeja voidaan niiden aikana hyödyntää. (ks. kuva5.)



Kuva 5. Tuplatimantin vaiheet 3 ja 4. (designcouncil, n.d.)

Vaiheessa 4. valitsemat ratkaisut viimeistellään, toteutetaan ja viedään markkinoille. Toteutusta tukevat erilaiset yksityiskohtaiset dokumentoinnit ja mallintamismenetelmät, joilla kuvataan ja viimeistellään palvelukokonaisuus. Viimeistelyn osana palvelu-uudistusta voidaan testata ja pilotoida oikeassa palveluympäristössä.

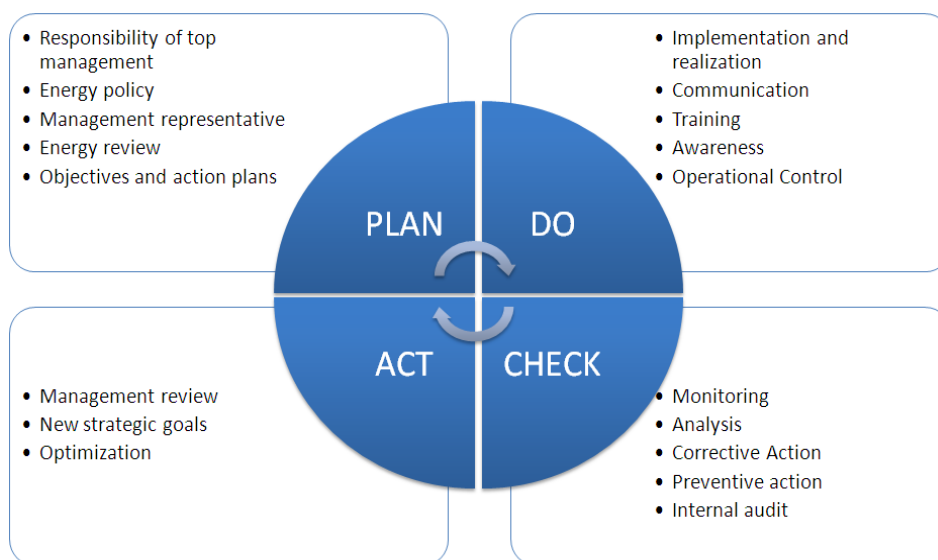
Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa on määritelty palvelukehityksen mittarit, joiden lähtötilanne on pyritty selvittämään. Tässä vaiheessa tarkistetaan sopivien mittareiden määrittely ja varmistetaan jatkuva palvelun arviointi ja kehittäminen mittaamisen pohjalta. Arvioinnilla varmistetaan se, että palvelu on kilpailukykyinen tai projektissa saavutetaan tavoiteltu hyöty. (Palvelumuotoilupalo, n.d.)

## 5 PDCA-SYKLI (PLAN, DO, CHECK, ACT)

PDCA-sykli on menetelmä kehittämiseen, kuin myös ongelmanratkaisuun. Lyhenne PDCA muodostuu syklisen toistuvan toiminnan neljän osa-alueen alkukirjaimista. Plan (Suunnittele), Do (Toteutus), Check (tarkistaminen) ja Act (Käyttöönotto). PDCA-sykli on jatkuvaa prosessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta ja toiminnan arviointia sekä johtopäätösten tekemistä. Menetelmä tämän myötä vahvasti nojautuu jatkuvaan oppimiseen, jossa korjataan ja täsmennetään ongelmasta ja sen ratkaisusta tehtyjä oletuksia osana prosessia. Eli kuten aiemmin myös todettu menetelmä soveltuu kehittämiseen, kuin myös ongelmien ratkaisemiseen. (Kehmet, n.d.)

PDCA:n, jota myös joskus kutsutaan PDSA:ksi (myös ”Deming Wheel” tai ”Deming Cycle”), kehitti tunnettu hallintokonsultti tri William Edwards Deming 1950-luvulla. Deming itse kutsui sitä ”Shewhart-sykliksi”, koska hänen mallinsa perustui mentorin Walter Shewhartin ideaan. Deming halusi luoda keinon tunnistaa mikä johti siihen, että tuotteet eivät vastanneet asiakkaiden odotuksia. Hänen ratkaisunsa avulla yritykset voivat kehittää hypoteeseja muutoksista ja testata niitä jatkuvassa palautesilmukassa. (Mindtools, n.d.)

Kuvassa 6 on hyvin tiivistetty kuva PDCA-syklistä ja mitä menetelmän eri vaiheet sisältävät ja miten prosessi ylipäätään toteutuu. Lähdetään liikkeelle kohdasta suunnittelu, mistä siirrytään toteutukseen, minkä jälkeen tarkistus ja lopuksi käyttöönotto. (ks. kuva6.)



Kuva 6. PDCA-sykli (wikimedia, n.d.)

**Plan eli suunnittelu** vaiheesta PDCA-malli lähtee liikkeelle. Koska on vaihe ensimmäinen, tulee siinä tunnistaa tavoite ja ongelma, mitä lähdetään kehittämään. Tämän jälkeen on tärkeää määrittää tarvittavat toimenpiteet ja keinot onnistumisen arviointiin. Ongelmia tai kehitys määritellessä voi vastaan tulla tilanteita, joissa niitä on useampi kuin yksi. Tässä tilanteessa tulisi ideat priorisoida. (hse.gov, n.d.)

**Do eli toteutus** vaiheessa on kehittämisen kohde tai ongelma jo määritelty. Tässä vaiheessa on pääkohtina arvioida mahdolliset riskit ja miten ne priorisoidaan, järjestetään toiminta suunnitelman toteuttamiseksi ja toteuttaa suunnitelma. Riskejä tunnistettaessa tulisi huomioida mikä niitä aiheuttaa, ketä tai mitä ne voivat riskeerata ja miten toimit sellaisen syntyessä. Toimintaa järjestettäessä olisi mahtavaa saada työntekijät mukaan toimintaan, jotta kaikki olisivat selvillä mistä on kyse ja mitä tarvitaan. Työntekijöiltä voi usein saada todella tärkeitä mielipiteitä toiminnan kehittämiseen. Suunnitelman toteutus vaiheessa ei tarvitse enää kummempia mieltä, tulee vai toimittaa tarvittavat työvälineet, tarvikkeet ja henkilöt suunnitelman toteuttamiseksi. (hse.gov, n.d.)

#### **Check eli tarkistus**

vaiheessa mitataan toteutuksen tehokkuutta ja otetaan huomioon mahdolliset vahingot tai virheet, jotka syntyivät toteutusta tehdessä. Ota myös selvää sujuiko toteutus täysin suunnitelmasi mukaisesti, jos et henkilökohtaisesti ollut sitä itse toteuttamassa. (hse.gov, n.d.)

**Act eli käyttönotossa** tarkistetaan, vielä oliko suunnitelma toimiva. Jos suunnitelmassa oli jonkin näköistä vikaa tai sitä halutaan muuttaa, käydään ne uudestaan lävitse ja uudelleen arvio mahdolliset riskit, jos ne tarvitsevat päivitystä. Tämän jälkeen suoritettamaan toimenpiteet opittuihin kokemuksiin. (hse.gov, n.d.)

## 6 KEHITTÄMISMENETELMIEN VERTAILU (TULOKSET)

Tuloksissa vertaillaan henkilöiden haastatteluiden kannalta erilaisia mielipiteitä kahdesta menetelmästä mitä tutkimuksessa tutkitaan eli PDCA ja tuplatimantti. Tutkitaan myös niiden eroavaisuuksia, kuin myös yhtäläisyyksiä ja sitä milloin tiettyä menetelmää voisi mahdollisesti käyttää.

### 6.1 Haastattelut

Materiaali tuloksien vertailemiseen hankittiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin puhelimitse kyselyhaastattelun tavoin ja kumpaankin menetelmään haastateltavia löytyi kaksi henkilöä.

Lähdin tavoittamaan haastateltavia henkilöitä puhelimitse ja kerroin heille, että mistä oli asiasta kyse. Yhdelläkään haastateltavalla ei ollut sillä hetkellä aikaa lähteä haastattelun kysymyksiin vastailemaan. Sovin ottaa heihin sähköpostitse yhteyttä, johon liitin uudestaan mihin tarkoitukseen haastattelut tulevat. Sain kolmen haastateltavan kanssa sovittua ajat lyhyelle puhelin haastattelulle, mutta yksi haastateltava oli niin kiireinen, että päätin etsiä uuden. Löydettyäni viimeisen haastateltavan olin saanut jo muiden haastattelut alta pois ja sain sovittua viimeisen haastattelu ajan löytö päivän iltapäivälle. Neljäs ihmisen haastattelun materiaalin keruu vei lähes kuukauden, sillä haastateltavat olivat todella kiireisiä tai lomilla. Vastausten materiaalin keräsin kynällä ja paperilla, sillä ajattelin äänityksen luovan hieman epämukavuutta.

Lyhyesti mainittu haastateltavien henkilöiden asemista työelämässä. Heistä jokainen toimii erilaisissa työtehtävissä ja on eri asemassa työpaikallaan. Heidän työnimikkeisiinsä kuuluu, tutkijayliopettaja, kehitysjohtaja, palvelumuotoilija ja johtaja. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2020 ja ovat nimettömiä, haastateltavien osapuolten pyynnöstä.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavat kysymykset:

- Mitä kehittämis- tai ongelman ratkaisu menetelmiä olivat aikaisemmin käyttänyt?
- Oletko käyttänyt joko PDCA:ta tai tuplatimanttia?
- Missä tilanteessa olet menetelmää käyttänyt?
- Miksi yrityksessä päädyttiin käyttämään juuri kyseistä menetelmää?
- Miten menetelmät toimivat ja onko huomattavia eroja lopputulokseen, jos käytettäisiin eri menetelmää?
- Mitkä olivat valitun menetelmän vahvuudet ja heikkoudet?
- Vaikuttaako eri menetelmän valinta ajallisesti?
- Mitä menetelmää itse suosittelisit?
- Vapaa kenttä (omia-ajatuksia, vielä kysymysten jälkeen)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös kysymysten ulkopuolelta yleisesti palvelumuotoilun menetelmistä.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Ensimmäinen haastateltava oli aikaisemmin käyttänyt tuplatimantti menetelmää. Teollisuudessa heidän konsulttifirmansa käytti myös kyseistä menetelmää. Se, minkä takia he olivat päätyneet valitsemaan menetelmän, johtui hyvin paljon siitä, että se on keskeinen muotoilun malli ja sopeutuu siihen todella hyvin. Haastateltava sanoi myös heidän käyttäneen useampia malleja suunnitteluun, mutta tuplatimantti niistä suosituin. Kokemukset menetelmistä olivat olleet positiiviset. Henkilö painotti myös, että viestiminen on todella tärkeä asia muotoilun suunnitteluja tehdessä ja se oli toiminut mainiosti. Kokeneet muotoilijat tiesivät mitä asioita tulisi painottaa, mistä syystä viestiminen oli suuri tekijä. Huonopuoli mikä haastateltavalle tuli menetelmästä mieleen oli, että on liikaa lineaarisia kuvauksia ja muotoilun eri prosessit hieman harhaan johtavia. Heitä ei ajallisesti haitannut, että alkupanostus olisi hieman kalliimpi ja veisi enemmän aikaa, jos tuotteen tai palvelun laatu siitä paranee ja ettei yllätyksiä syntyisi. Suositteli myös käyttäjäkeskeistä suunnittelua eli Design Thinkingiä hyväksi menetelmäksi muotoilua varten.

Kaavio osoittaa kuinka moni haastateltava käytti menetelmää kehittämis- tai ongelmanratkaisu tarpeisiin. (ks. kuva 7.)



Kuva 7. Tilanteet missä menetelmää käytettiin.

Toinen haastateltava oli myös työskennellyt useammat kerrat tuplatimantin parissa. Hän käyttää tuplatimanttia kaikissa projekteissa, koska se on hyvin yksinkertainen ja helppo käyttää. Haastateltava kertoi myös omia ajatuksiaan menetelmästä ja kertoi sen olevan enemmänkin viitekehys, kuin pelkkä yksinkertainen menetelmä. Haastateltavan toiminnassa käytetään usein siis 4 eri palvelumuotoilussa toimivaa menetelmää, tuplatimantti viitekehyyksen sisällä. Positiivisina seikkoina hän toi esille, että menetelmän oivaltaa todella äkkiä, erottaa analyyttisen osuuden ja luo vaihtelua. Negatiivisena asiana oli, että ottaa kantaa lopputulokseen muttei muutokseen.

Mainitsi myös, koska oli käyttänyt viitekehystä jo monet kerrat aikaisemmin, vaikuttaa se merkittävästi ajan käyttöön. Huomioitavaa oli myös se, että kyseinen haastateltava kertoi käyttäneensä viitekehystä paljon ongelmanratkaisu painotteisissa tilanteissa. Haastateltavan suosituksiin kuului täten tuplatimantti, sillä pääsääntöisesti aina käytössä.

Kolmas haastateltava olikin käyttänyt aikaisemmin PDCA-menetelmää, mikä sopii jatkuvaan kehittämiseen ja ongelman ratkaisemiin ja on osana lean-ajattelua. Hän oli käyttänyt menetelmää eri kuntasektorien hankkeissa ja projekteissa. Lean-ajattelumalli sopii hyvin jatkuvan toiminnan kehittämiseen ja tarkasteluun. Menetelmä on kuulemma myös toiminut todella hyvin kyseisiä hankkeita kehittäen. Positiivisia puolia hänen mielestään oli helppo sisäistäminen ja toteuttaminen. Negatiivisia puolia ei haastateltavalla tullut mieleen. Ajallisesti hänen mielestään merkityksellinen vaikutus käyttää menetelmää, kuin ei käyttää ollenkaan. Suositteli myös lean-menetelmien käyttöä vastaavissa hankkeissa tai projekteissa.

Kertoo mitä kukin haastateltava suositteli muille kokeiltavaksi menetelmäksi. (ks. kuva8.)



Kuva 8. Mitä menetelmiä haastateltavat suosittelivat.

Neljäs haastateltava oli myös PDCA-menetelmän käyttäjä. Haastateltavan kauppaketju käyttää menetelmää asiakaspalvelun laadun parantamisen jatkuvassa kehittämisessä. Kauppaketjun muutosten myötä, haastateltavan pisteelle kuin myös muihin ketjun pisteisiin tuli ottaa menetelmä käyttöön kehittämistä varten. Aluksi työväen kesken oli hänen sanojensa mukaan totutteleminen, mutta ajan myötä kuulemma sujuvassa käytössä. Vahvuutena koko työväen, kuin myös yksittäinen jatkuva kehittyminen. Heikkoutena kaikkien täysi panostus. käytössä Haastateltavan mukaan ei juurikaan ajallisesti muutosta sillä kyse jatkuvasta kehittämisestä, mutta huomattavia muutoksia tuloksiin kyllä. Suositteli menetelmää myös muille palveluun kohdentuville ketjuille käyttöön.



Taulukko 1. Kokonaiskuva haastateltavien henkilöiden vastauksista.

#Haastateltava	#1	#2	#3	#4
Mitä kehittämis- tai ongelman ratkaisu menetelmiä olet aikaisemmin käyttänyt?	Tuplatimantti	Tuplatimantti	PDCA	PDCA
Missä tilanteissa olet menetelmää käyttänyt?	Konsultointi firman kehittämisessä	Käyttää kaikissa hänen projekteissaan	Kuntasektorin hankkeissa ja projekteissa	Asiakaspalvelun laadun parantamiseen
Miksi päädyitte käyttämään juuri kyseistä menetelmää?	Oli käyttänyt menetelmää aikaisemmin ja vaikutti hyvältä	Koska kyseinen menetelmä oli aina käytössä	Oli käyttänyt menetelmää aikaisemmin	Menetelmä oli valittu kauppaketjuun käytettäväksi
Miten menetelmät toimivat ja onko huomattavia eroja lopputulokseen, jos käytettäisiin eri menetelmää?	Menetelmä toimi heidän mielestään muotoilun mallina todella hyvin	Menetelmä oli kuulemma aina luotettava ja kertoivat käyttävänsä sitä viitekehystenä, joka sisältää useampia eri menetelmiä	Menetelmä kuulemma toiminut todella hyvin kyseisiä hankkeita kehittäen	Opettelemista alkujaan oli, mutta hetken käytön jälkeen menetelmä oli sujuvasti käytössä
Vahvuudet ja heikkoudet?	Viestiminen ollut suuri positiivinen tekijä, mutta liikaa lineaarisia kuvauksia	Menetelmän oivaltaa äkkiä, erottaa analyttisen osuuden ja luo vaihtelua. Negatiivisuutena, että ottaa kantaa lopputulokseen muttei muutokseen	Positiivisia puolia oli helppo sisäistää ja toteuttaminen, negatiivisia ei haastateltavalle tullut mieleen	Vahvuutena koko työväen, kuin myös yksittäinen jatkuva kehittyminen. Heikkoutena kaikkien täysi panostus
Vaikuttaako eri menetelmän valinta ajallisesti?	Ajallisuudella ei merkitystä, panostavat laatuun	Vaikuttaa merkittävästi	Ajallisesti kuulemma merkityksellinen vaikutus käyttää menetelmää, kuin olla käyttämättä	Ei juurikaan ajallisesti merkitystä, sillä jatkuvaa kehittämistä
Mitä menetelmää itse suosittelisit?	Design thinking	Tuplatimantti	Lean-menetelmät	PDCA

Taulukon vasemmasta laidasta löytyy kysymykset mitä haastateltavilta kysyttiin ja yläreunasta numeroittain yksittäisten henkilöiden vastauksesta ylhäältä alaspäin. (ks. taulukko1.)

Yleisestä näkökulmasta katsoen menetelmiä voi mahdollisesti käyttää samoihin tarkoituksiin, joissain tilanteissa toinen on toista parempi. Kun puhumme yksittäisistä projekteista tai ongelmista vaikuttaa tuplatimantti toimivan paremmin. Kun taas jatkuvan kehittämisen tai korjaamisen parissa PDCA-sykli on todella vahvassa asemassa.

Materiaalista ja kuulemastani vastauksista sain kuitenkin sen käsityksen, että nykyään käytetään itselle mieluista menetelmää lähes jokaiseen tarpeeseen. Vaikuttaa siltä, että nämä todella suositut menetelmät ovat vain tehty niin helpoksi ymmärtää ja toteuttaa, ettei niistä haluta siirtyä toisten menetelmien käyttöön. Tietenkin joissakin projekteissa on suositeltavaa vaihtaa menetelmää, jos vakio menetelmä ei vaikuta parhaimmalta vaihtoehdolta.

Kehittämis- ja ongelmanratkaisu tilanteet missä tuplatimanttia ja PDCA-menetelmää olivat kyseiset henkilöt käyttäneet, vaikuttivat mielestäni juuri oikeilta. Osa haastateltavista kertoi projekteista hyvin yksityiskohtaisesti, mikä tuotti todella laadukasta materiaalia kohdan analysointiin. Nämä jatkuvan kehittämisen projektit, kuten asiakaspalvelun laadun parantaminen ja kuntasektorin hankkeet ja projektit. Antavat käsitteen, että PDCA-menetelmä on valittu juuri jatkuvan kehittämisen takia.

Mikä menetelmän valintaan vaikuttaa on yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys ja mahdollisuus soveltaa sitä tarpeiden mukaan. Palvelumuotoilu kuin myös lean-menetelmiä

löytyy satoja ellei, jopa tuhansia ja jokaista menetelmää ei kuitenkaan nimetä tai tehdä mallipohjaa sillä niitä on sovellettu ihmisten omien tarpeiden mukaisesti.

Lopputulokselliset erot eivät ole pelkästään kiinni siitä millä menetelmällä projektin toteuttaa, vaan kuinka laajasti menetelmää käyttää sen toteutuksessa ja kuinka laajalta alueelta näkökulmia otetaan huomioon. Eroja syntyy ajallisuudessa, tosin leanin Deming Wheel on yleisimmin käytössä jatkuvassa kehittämisessä eli ajallisuutta ei niinkään tämän menetelmän tapauksessa havaita. Yksittäisissä palvelumuotoilun projekteissa menetelmän valinnalla on ajallista vaihtelua, mutta oma tai ryhmän panostus laajuuteen vaikuttaa projektin kattavuuteen.

Tuplatimantin positiivisiksi puoliksi olivat luokitelleet viestittelyn, helpon oivaltamisen, erottaa helposti analyyttisen osuuden ja luo vaihtelua. Negatiivisia asioita menetelmään liittyen oli liika lineaarisuus ja kannan ottaminen vain lopputulokseen eikä muutokseen. PDCA-syklin vahvuuksina oli helpposisäistäminen ja toteuttaminen. Toisena vahvuutena koko työnväen, kuin myös yksittäiset osaamisen jatkuva kehittyminen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä on puhuttu hyvin paljon palvelumuotoilusta ja mainittu myös, että sen käsitettä ei ole tarkkaan määritelty. Eri ihmisiltä voi löytyä hieman erilainen käsitys aiheesta. Mielestäni käsitettä parhaiten kuvaava lause löytyy työn teoriaosuuden alkupuolelta, mihin olen lainannut palvelumuotoilupalon sivuilta hyvin kirjoitetun kappaleen (ks. sivu3). Palvelumuotoilua kuvaa siis parhaiten, että se on palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, mihin palvelun käyttäjät otetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilu luo myös kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut sen toteuttamiseen. Lähestymis tapaa eri palvelumuotoilun projekteissa, hankkeissa tai kehityksessä voi soveltaa aina, missä palvelu ja ihminen ovat vuorovaikutuksessa joko fyysisesti tai digitaalisesti.

Hyvin kirjoitetun palvelumuotoilupalon kappaleen lisäksi myös yhtä Tuulaniemen mielipidettä nostatan esille palvelumuotoiluun liittyen. Hän kertoo, että palvelumuotoilu on myös systemaattinen eli järjestelmällinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Analyttinen lähestymisen tarkoittaa loogiseen päättelyketjuun, tosiasioihin, asiakastutkimukseen ja dataan liittyvää tietoa. Intuitiivinen tarkoittaa taitoa ja kokemusta nähdä, mikä voisi olla tulevaisuudessa mahdollista; sen näkemistä, mitä ei vielä ole olemassa.

Palvelutoiminnan menetelmien juuret syntyvät, muotoilusta, liiketoiminnan kehittämistä, vuorovaikutussuunnittelusta ja sosiaalitieteistä. Ei ole tarkkaa määritelmää, että mikä on ja ei ole palvelumuotoilun menetelmä, mistä johtuen pakki on täysin rajaton. (Palvelumuotoilupalo, n.d.) Tämän myötä menetelmiä mitä palvelumuotoilussa käytetään, on ehkä jopa tuhansia. Menetelmiä luodaan jatkuvasti ja olemassa olevia muokataan tarpeiden mukaisesti. Työssäni olen kuitenkin ottanut esille yleisiä palvelumuotoilun menetelmiä, mitkä ovat aihealueella hyvin tuttuja monelle. Menetelmiin kuuluu design thinking, customer journey canvas, service blueprint, business model canvas ja customer journey map. Usealta menetelmältä löytyy myös suomalainen nimike ja ne löytyvät opinnäytetyön sivuilta 8 ja 9. Olen henkilökohtaisesti myös uusi palvelumuotoilu käsitteen yhteydessä ja olen kyseisiä menetelmiä käyttänyt opintojeni ohella. Uskon myös tämän myötä, että menetelmät ovat hyvin yleisiä ja voin kokemuksella kertoa niiden toimivan todella hyvin.

Opinnäytetyön kohde menetelmillä leanin PDCA ja palvelumuotoilun tuplatimantilla löytyy paljon yhtenäisyyksiä, mutta myös havaittavia eroja. Ensimmäinen huomattava yhtenäisyys on se, että molemmista menetelmistä löytyy neljä niin sanottua päävaihetta, joissa tilanteen mukaan vaiheita soveltaa. Menetelmissä myös siis samaistuva pohja millä liikutaan alusta loppuun vaiheita seuraten. Demingin wheeliä eli PDCA-menetelmää ja tuplatimanttia voidaan käyttää mahdollisesti samoihin tarpeisiin. Eroavaisuuksia menetelmissä on se, että tuplatimantti painottuu yhden hankkeen muotoiluun tai kehittämiseen. PDCA-menetelmä taas voi toimia yhden hankkeen tai kehittämisen parissa kauan, sillä menetelmä loistaa jatkuvassa kehittämisessä. Eroavaisuutena siis, että PDCA toimii paremmin jatkuvassa kehittämisessä ja tuplatimantti

loistaa yksittäisissä hankkeissa. Menetelmiä voi kuitenkin käyttää miten päin tahansa, mutta yleensä toinen toista parempi. Yksi suurimmista eroista menetelmiä välillä on siinä, että PDCA on tuotanto lähtöinen, kuin taas tuplatimantti on asiakaslähtöistä kehittämistä. Mikä tarkoittaa sitä, että PDCA toimii yrityksen johdolla, kuin taas tuplatimantissa asioita kehitetään asiakkaiden mielipiteitä kuunnellen. Suurena eroavaisuutena menetelmien välillä myös mahdollinen soveltaminen. Tuplatimantti soveltuu todella hyvin yrityksen tai organisaation henkilökohtaiseen soveltamiseen tarpeita kartoittaen, mutta PDCA-menetelmässä useimmiten seurataan sen vaiheita. Henkilökohtaisena mielipiteenä haluan myös tuoda esille sen, että PDCA-menetelmä on kehitetty 1950luvulla, kuin taas tuplatimantti 2005vuonna. Kun näitä kahta menetelmää vertaillaan keskenään, on toinen huomattavasti vanhempi ja PDCA:n nykypäiväinen hengissä oleminen kertoo, kuinka luotettava menetelmä se on ja miksi sitä vielä käytetään. Tuplatimantti taas toistaiseksi hyvin nykypäiväiseen tarkoitukseen loistava omalla tavallaan, sillä ihmiset tänä päivänä tykkäävät itse soveltaa asioita, missä mielestäni menetelmä on onnistunut

Henkilökohtainen kertomus työnkulusta ja miten opinnäytetyön tekeminen onnistui. Opinnäytetyö sai alkunsa koronaviruksen myötä. Olin juuri ennen viruksen alkua käynyt useassa työhaastattelussa ja täysin valmis töihin, kunnes aivan tyhjästä kyseinen virus pilasi suunnitelmat ja johtivat opinnäytetyön pariin. Valitsin opinnäytetyö aiheen vapaista aiheista, mitä liiketalouden linjaltamme löytyi. Palvelumuotoilusta minulta ei löytynyt aikaisempaa kokemusta ja hyvä jos edes tiesin täysin mitä käsitys tarkoitti. Ajattelin aiheen kuitenkin olevan hyvin mielenkiintoinen mitä se myös olikin. Opinnäytetyö sai alkunsa jo 2020 vuoden puolella, joten työn tekemiseen on ajallisesti löytynyt paljon aikaa. Aika ei kuitenkaan opinnäytetyötä tehdessä ollut esteenä. Esteenä oli enemmän vaihteleva motivaation puute, sillä päivät koronan myötä ja ei työllistyneenä, ei varsinaisesti kasvattanut ahkeroimaan opinnäytetyön tekemisessä. Nyt opinnäytetyö on kuitenkin parhaimpani mukaan tehty ja toivon Design Factoryn saavan edes hieman hyödyllistä materiaalia.

Itse työnkulusta voin kertoa, että käsitteiden opettelemiseen ja aiheeseen paneutumiseen meni hyvin paljon aikaa. Hyvää teoreettista materiaalia oli myös suomenkielisenä hankala löytää, joten jouduin siirtymään myös englanninkielisiin lähteisiin, minkä takia osa käännöksistä ei välttämättä ole täysin oikein. Pysin työssä tuomaan hyvin esille mitä Tuplatimantti ja PDCA-sykli ovat sillä kyseiset menetelmät olivat suurena osana työssä. Opinnäytetyön rakenteen kanssa löytyi paljon ongelmia, sillä lähdin aivan tyhjästä tekemään enkä vastaavanlaista tekstiä ole näin laajasti aikaisemmin kirjoittanut. Suuri kiitos Sadulle hänen hyvästä ohjaamisesta ja hyvistä neuvoista, kuin myös väliseminaari opoijalle hänen hyvistä vinkeistään mitä työ voisi vielä sisältää ja mitä voisi muuttaa.

## Lähteet

Aaltodoc, 2017. Haettu 13.8.2020 osoitteesta:

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/29068>

Arter, 2020. Haettu 28.10.2020 osoitteesta:

<https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>

Blog.digia, 2017. Haettu 5.11.2020 osoitteesta:

<https://blog.digia.com/palvelumuotoilun-tyokaluja-liiketoiminnan-kehittamiseen>

Designcouncil, n.d. Haettu 18.5.2020 osoitteesta:

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Gofore, n.d. Haettu 4.5.2020 osoitteesta:

<https://gofore.com/kyvykkyydet/palvelumuotoilu/>

Hamk, n.d. Haettu 13.8.2020 osoitteesta:

<https://www.hamk.fi/opiskelu-hamkissa/design-factory/>

Hamk, n.d. Haettu 13.8.2020 osoitteesta:

<https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/co-creation-pedagogy/#>

Hellon, n.d. Haettu 23.4.2020 osoitteesta:

<https://blog.hellon.com/palvelumuotoilun-5-nakyvaa-hyotya-liiketoiminnalle>

Hse.gov, n.d. Haettu 18.5.2020 osoitteesta:

<https://www.hse.gov.uk/managing/plan-do-check-act.htm>

Kehmet, n.d. Haettu 18.5.2020 osoitteesta:

<https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/pdca-sykli/>

Mindtools, n.d. Haettu 3.11.2020 osoitteesta:

[https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm)

Ornamo, n.d. haettu 18.4.2020 osoitteesta:

<https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/palvelumuotoilu-vaatii-strategista-osaamista/>

Palvelumuotoilupalo, n.d. haettu 18.4.2020 osoitteesta:

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>

Stefan, M. (2005). Practical access to an evolving field. haettu 23.03.2021 osoitteesta:

<http://www.stefan-moritz.com/>

Servicedesignstudio, 2017. Haettu 18.4.2020 osoitteesta:

[https://www.servicedesignstudio.fi/stateofservicedesign/State\\_of\\_Service\\_Design\\_-\\_palvelumuotoiluserveys\\_CGI\\_2017.pdf](https://www.servicedesignstudio.fi/stateofservicedesign/State_of_Service_Design_-_palvelumuotoiluserveys_CGI_2017.pdf)

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

Visual-paradigm, n.d. Haettu 30.8.2020 osoitteesta:

<https://www.visual-paradigm.com/guide/customer-experience/what-is-customer-journey-mapping/>

Wikimedia, 2012. Haettu 18.5.2020 osoitteesta:

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA\\_ZIRKEL\\_ENGL.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA_ZIRKEL_ENGL.png)

Shutterstock, n.d. Haettu 22.11.2020

<https://www.shutterstock.com/fi/image-illustration/customer-journey-map-product-movement-bending-1062391811>