

## OPINNÄYTETYÖ

### **Palvelumuotoilun lähestymistapojen hyödyntäminen yrityksen laatutyössä viittomakielen tulkkauksen alalla**

Johanna Korhonen ja Anna Uttula

Tulkaustoiminnan kehittäminen

Tulkki YAMK

(90 op)

12/2021

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Tulkkaustoiminnan kehittäminen, tulkki YAMK

---

Tekijät: Korhonen, Johanna & Uttula, Anna  
Opinnäytetyön nimi: Palvelumuotoilun lähestymistapojen hyödyntäminen yrityksen laatutyössä viittomakielen tulkkauksen alalla  
Sivumäärä: 69 ja 5 liitesivua  
Työn ohjaaja: Lena Segler-Heikkilä  
Työn tilaaja: Työosuuskunta Varjo

---

Viittomakielen tulkkausalaalla laatutyö on tärkeä osa yrityksen jatkuvaa kehittämistyötä. Asiakaskeskeisyys ja palvelukokemus ovat keskeisin lähtökohta laadun kokonaisuuden kehittämiseksi, sillä ilman asiakaskokemusta ei voida tietää onnistumisia tai epäonnistumisia. Palvelumuotoilu on melko uusi muotoilun ala ja menetelmänä se tarjoaa uudenlaista näkemystä asiakaspalvelun kehittämiseen yrityksen liiketoiminnan tavoitteita unohtamatta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa viittomakielen tulkkauksen palveluntarjoajien ajatuksia ja näkemyksiä palvelumuotoilusta sekä sen hyödyntämisestä yrityksen liiketoiminnassa ja laatutyössä. Tarkoituksena on myös lisätä tietoisuutta sen mahdollisuuksista tulkkausalaalla. Työn tietoperustassa käsitellään palvelumuotoilua alana, sen historiaa ja mihin tarpeeseen se on vastannut yritysmaailmassa. Lisäksi työssä on käyty läpi palvelumuotoilun keskeisiä termejä ja menetelmiä, jotka voisivat olla viittomakielen tulkkausalaalla hyödyllisiä.

Kartoituksen kohderyhmän muodostivat 73 viittomakielen tulkkausalan palveluntuottajaa. Aineisto kerättiin palveluntuottajilta Webropol-kyselyn ja teemahaastattelujen kautta. Kyselyyn vastasi 17 palveluntuottajaa, mikä käsittää noin 23 % alalla toimivista tuottajista. Toisen vaiheen teemahaastatteluun osallistui kaksi tuottajaa, joilla oli jo hieman kokemusta palvelumuotoilusta kehityskäytössä. Kyselyssä saatujen vastausten mukaan palvelumuotoilu on vielä melko tuntematon menetelmä palveluntuottajien keskuudessa. Vastausten pohjalta voidaan huomata, että osa palveluntarjoajista on käyttänyt huomaamattaan palvelumuotoilua hyödykseen yrityksensä toiminnassa ja osa on tietoisesti tutustunut siihen jo enemmän, muttei vielä tiedä, kuinka sitä voisi hyödyntää alallamme.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen laatutyössä ja yhteistyössä tilaajien kanssa tulkkauspalvelun kehittämisessä. Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä saa perustietoa palvelumuotoilusta ja apua laadun kehittämisen vaihtoehtojen kartoitukseen. Jatkotutkimuksiksi ehdotamme palvelumuotoilumallien kehittämistä tulkkauspalvelualalla eri asiakasryhmille tai tiettyjen tulkkausmenetelmien kehittämiseen, sekä sen kartoittamista, mihin asioihin tulkkauspalvelualalla kannattaa keskittyä palvelumuotoilun käytössä.

---

Asiasanat: Palvelumuotoilu, kehittäminen, tulkkaus, liiketoiminta

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in the Development of Interpreting Practices

---

Authors: Korhonen, Johanna & Uttula, Anna

Title: Utilization of Service Design approaches in the quality work of the companies in the field of Sign Language interpretation.

Number of Pages: 69 and 5 appendices

Supervisor: Lena Segler-Heikkilä

Commissioned by: Työosuuskunta Varjo

---

The quality is an important part of a continuous development work of every company in the Sign Language interpreting field. Customers and their service experience are the most important aspects when developing quality. Without the customer's experience you cannot know where you have or have not succeeded. Service design is a fairly new field of design, and as a method it offers a new way of development, taking into account the business goals of the company, too.

The purpose of this development work was to find out about the ideas and views of Sign Language interpretation service providers on service design. How it is used in the companies' strategy and quality work. The work is also intended to raise awareness of service design's potentials in the field of interpretation. The theoretical part of this thesis talks about service design as an industry, its history and how it has been used in the business world. In addition, the thesis mentions the key terms and methods of service design that could be useful in the Sign Language interpretation sector.

The target group of the thesis consisted of 73 service providers in the Sign Language interpreting sector. The data was collected through a Webropol survey and focused interviews. Seventeen service providers replied to the questionnaire, which comprises approximately 23 % of all the providers in the sector. Two companies were selected for the second phase, the focused interview. They already had some experience of using service design in their development work.

According to the results, service design is still a relatively unknown method among the service providers, but results show that some companies have been using it unknowingly in their company's operations. Some already are more familiar with it, but do not know how it could be used in the field work.

The results of the thesis can be utilized in the quality work of every company, and in cooperation with the buyer when developing the interpretation service. The thesis provides basic information of service design and helps to choose the right methods for developing procedures. As a follow-up work, we propose developing service design models for interpreting service companies, for different customer groups or certain interpretation methods, as well as identifying what issues should be focused on in the interpretation services sector if using service design as a method.

---

Keywords: Service design; developing; interpretation; business

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KÄSITTEISTÖ

1	JOHDANTO .....	8
2	TYÖN TAUSTA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	10
3	PALVELUMUOTOILUN AIKA .....	11
	3.1 Palvelumuotoilun historiaa .....	11
	3.2 Palvelumuotoilu Suomessa .....	13
	3.3 Palveluistumisen aiheuttaneet tekijät .....	14
	3.4 Palvelut ja muotoilu .....	14
	3.5 Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä .....	15
4	LAADUN MÄÄRITYS .....	18
	4.1 Laatu viittomakielialalla .....	19
	4.2 Kelan vammaisten tulkkauspalvelun laadun määritelmät .....	21
5	PALVELUMUOTOILU OSANA LIIKETOIMINTAA .....	25
	5.1 Palvelumuotoilun eri tasot liiketoiminnassa .....	26
	5.2 Palvelumuotoilun hyödyt yritykselle .....	26
	5.3 Hyvän palveluorganisaation tunnusmerkkejä .....	28
	5.4 Muotoiluajattelun portaat .....	29
	5.5 Strategia ja kilpailuetu .....	31
6	PALVELUMUOTOILU KÄYTÄNNÖSSÄ .....	33
	6.1 Asiakaskokemus .....	33
	6.2 Palvelupolku .....	35
	6.3 Menetelmien valinta .....	39

6.4	Palvelumuotoilun työkalupakki .....	41
6.4.1	Käynnistystyöpaja .....	43
6.4.2	Persoona.....	44
6.4.3	Brainstorming .....	45
6.4.4	Service Blueprint .....	47
6.4.5	Oppimissuunnitelma .....	48
7	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	50
7.1	Kyselytutkimus .....	50
7.2	Haastattelu.....	51
8	VASTAUSTEN ANALYSOINTI .....	54
8.1	Webropol-kysely .....	54
8.1.1	Palvelumuotoilu ja sen käyttö viittomakielen tulkkausalalla .....	54
8.1.2	Ajatuksia palvelumuotoilusta ja sen hyödyllisyydestä tulkkausalalla.....	56
8.1.3	Palvelumuotoilu ja laatu .....	57
8.1.4	Palvelumuotoilu ja liiketoiminta .....	58
8.2	Palveluntuottajien haastattelut .....	61
8.2.1	Palvelumuotoilun käyttö viittomakielen tulkkausalalla .....	61
8.2.2	Palvelumuotoilun käyttö laadun parantamisessa tulkkausalalla.....	64
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	66
	LÄHTEET .....	75
	LIITTEET .....	79

# KÄSITTEISTÖ

<b>Asiakaskeskeisyys</b>	Tuote tai palvelu suunnitellaan asiakasta varten eli asiakas on suunnittelun keskiössä (Palma 2021).
<b>Asiakaskokemus</b>	Asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa (Palvelumuotoilu Palo 2021).
<b>Asiakslähtöisyys</b>	Tuote tai palvelu on kehitetty alusta asti vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa ja asiakkaat ovat aktiivisesti mukana suunnittelussa, ja kehittämisen keskiössä on asiakkaiden todelliset tarpeet (Palma 2021).
<b>Asiakaspolku</b>	Yksityiskohtainen kuvaus palvelukokemuksesta asiakkaan näkökulmasta käsin (Arter 2020).
<b>Asiakaskokemus</b>	Asiakkaan käsitys yrityksestä, joka muodostuu tunteiden, kohtaamisten ja mielikuvien kautta, joita asiakas muodostaa sekä passiivisessa että aktiivisessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 229).
<b>Asiakasymmärrys</b>	Palveluntarjoajan ymmärrys asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan (Arter 2020).
<b>Innovaatio</b>	Uusi tai paranneltu tuote, palvelu, prosessi tai keksintö, joka tuottaa yritykselle arvoa kilpailutilanteessa (Koivisto ym. 2019, 229).
<b>Iteratiivinen prosessi</b>	Prosessi, jossa on mahdollisuus kesken projektin muuttaa sen kulkua ja suuntaa tarkoituksella. Aikaisempaan voi aina palata. (Koivisto ym. 2019, 229.)
<b>Konsepti</b>	Konseptin avulla kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelu konsepti esittää yksittäisten ideoiden sijaan kokonaisen tarinan suuremmista linjoista. Sen avulla saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten se tuotetaan ja miten se vastaa asiakastarpeeseen. (Palma 2021.)
<b>Kontaktipisteet</b>	Jokainen palvelutuokio muodostuu useasta eri kontaktipisteestä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteilla. Kosketuspiste on aktiivinen (esim. myymälässä) tai passiivinen (esim. verkkosivuilla) yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen paikka. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat. (Palma 2021.)
<b>Käyttäjäkeskeisyys</b>	Asiakkaan/käyttäjän henkilökohtainen kokemus palvelusta, joka syntyy asiakkaan/käyttäjän ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen kautta. Asiakas/käyttäjäkokemus on kumulatiivista ja se täydentyy aina uusien palvelutilanteiden myötä. (eOppimispalvelut 2020.)
<b>Käyttäjäkokemus</b>	Syntyy asiakkaalle palvelun käyttämisestä (Palvelumuotoilu Palo 2021).
<b>Muotoiluajattelu</b>	Ihmislähtöinen ongelmanratkaisuun kytkeytyvä innovaatioprosessi, jossa tavoitteena on ymmärtää ja yhdistää ihmisten tarpeita, yrityksen liiketoiminta ja teknologinen toteutettavuus (Koivisto ym. 2019, 232).
<b>Osallistaminen</b>	Kehitystapa, jolla palvelua käyttävät sidosryhmät aktivoidaan mukaan kehitystyöhön (Arter 2020).

<b>Palveluidea</b>	Palveluidea on ajatus palvelusta, joka voitaisiin mahdollisesti toteuttaa (Koivisto 2007).
<b>Palveluketju</b>	Samaan asiakkaaseen kohdistuva palvelun tuotantoprosessin kokonaisuus, jossa korostuvat suunnitelmallisuus ja yksilöllisyys (Koivisto 2007).
<b>Palvelukonsepti</b>	Kertoo palvelun perusidean, joka on määritelty (Koivisto ym. 2019, 232).
<b>Palvelumuotoilu</b>	Ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä työryhmän kanssa (Koivisto ym. 2019, 233). Opinnäytetyössä palvelumuotoilu-termi viittaa sekä varsinaiseen palvelumuotoilun alaan osana muotoilua, että palvelumuotoiluun kehittämismenetelmänä.
<b>Palvelupolku</b>	Palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden summa, joka kuvaa mitä asiakas havaitsee ja kokee (Palvelumuotoilu Palo 2021).
<b>Palvelutuokio</b>	Palvelupolun osa, jossa tapahtuu kohtaamisia, joissa palvelu tuotetaan asiakkaalle ja hänelle muodostuu arvoa tuottava palvelukokonaisuus (Palvelumuotoilu Palo 2021).
<b>Palvelurajapinta</b>	Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä oleva rajapinta, jossa tapahtuu heidän välisensä vuorovaikutus (Koivisto ym. 2019, 229).
<b>Palveluntarjoaja</b>	Tarjoaa palvelun toiselle (Koivisto ym. 2019, 233).
<b>Palvelupolku</b>	Kuvaus asiakkaan kokemista palveluhetkistä, jossa asiakkaan kokema palvelu käydään läpi kohta kohdalta (Koivisto ym. 2019, 233).
<b>Vuorovaikutussuunnittelu</b>	Muotoilun ala, jossa tapahtuu vuorovaikutteisia kokemuksia ihmisten välillä, ihmisen ja laitteen välillä, ihmisen ja ympäristön välillä (Koivisto 2007).
<b>Yhteiskehittäminen</b>	Työskentelytapa ja prosessi, jossa ihmiset tukevat toistensa luomiskykyä (Palvelumuotoilu Palo 2021).

# 1 JOHDANTO

Palvelumuotoilu on melko uusi muotoilun osaamisala, jossa perinteisen muotoilun menetelmin voidaan suunnitella ja kehittää asiakaspalvelua sekä yrityksen toimintaa ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Ala on voimakkaasti kehittyvä ja ajankohtainen, kun palvelut muodostavat länsimaissa jo suurimman osan talouden toimialasta, ja niiden laadun ja sujuvuuden merkitys näyttää vain kasvavan tulevaisuudessa. (Koivisto 2007, 9–10.)

Tulkkauksen laatua ja sen määrittelyä on tutkittu jo pitkään monista erilaisista näkökulmista viittomakielen tulkkauksen alalla. Tavoitteenamme oli tutkia tässä opinnäytetyössä tulkkauksen laatua, mutta uudesta näkökulmasta. Näin yhdistyivät aiheina palvelumuotoilu ja tulkkauksen laatu. Voisiko palvelumuotoilu tuoda laadun tarkasteluun erilaista näkökulmaa uusien menetelmien avulla jo hyväksi havaittujen, perinteisempien näkökulmien rinnalle? Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan usein asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskokemuksesta. Näistä on muodostunut yrityksille strateginen kilpailukeino, johon halutaan panostaa. Asiakas on yhtälön tärkein elementti ja hänet halutaan asettaa ensisijalle kaikessa toiminnassa. Asiakkailta saatujen palautteiden myötä palvelua voidaan kehittää jatkuvasti. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20.) Laatua saattaisi olla mahdollista tarkastella palvelumuotoilun keinoin. Sitä voisi kehittää tulkkauspalvelualalla näkökulmasta, jossa keskityttäisiin pelkkien tulkkaustaitojen sijasta todelliseen, kokonaisvaltaiseen kokemukseen.

Työn tavoitteena on kartoittaa, miten palvelumuotoilua voisi hyödyntää viittomakielen tulkkauspalveluyrityksen laatutyössä. Olisivatko palvelumuotoilun tavat ylipäänsä hyödynnettävissä laatutyöhön tulkkausalalla ja, jos olisivat, millä tavoin? Onko jokin toimija mahdollisesti jo hyödyntänyt sitä? Jos on, niin miten se on toteutettu? Aiheemme valikoitui paitsi sen ajankohtaisuuden takia, myös siksi, ettei sitä ole alallamme aiemmin tutkittu. Palvelumuotoilu on kiinnostava menetelmä, joka tarjoaa myös tulkkausalalla yrityksille uusia tapoja kehittää strategiaansa ja panostaa asiakaspalveluun.

Työn teoriaosassa tarkastellaan palvelumuotoilua, tulkkauspalvelun laatua ja sen määrittelyä. Tarkoitus on selvittää, miten palvelumuotoilua käyttämällä voitaisiin vaikuttaa myönteisesti tulkkauspalvelun laatuun. Yrityksellä tulisi olla kehittämistyötä tehdessä selvä käsitys mihin se laadullisesti palveluissaan tähtää, ja palvelumuotoilusuunnitelmaa tehdessä tämän työstäminen



johtaa väistämättä laadun tarkasteluun. Olisiko syvemmillä asiakasymmärryksellä ja palvelupolun kontaktipisteiden analyyseilla jotakin vaikutusta koettuun laatuun tulkkauksilanteessa?

Vammaisten tulkkauksipalvelussa on juuri alkanut neljäs Kelan kilpailutuskausi, ja se määrittelee tällä hetkellä tarjotun tulkkauksipalvelun laadun tietyin kriteerein. Kela hankintayksikkönä on vastuussa tulkkauksipalvelun järjestämisestä kuulovammaisille, kuulonäkövammaisille sekä puhevammaisille asiakkaille tulkkauksipalvelulain nojalla (L 133/2010). Opinnäytetyössä pohdimme, miten Kelan ja viittomakielen tulkkauksialan palvelutuottajien näkemykset laadusta eroavat toisistaan ja kuinka ottaa huomioon Kelan laatukäsitteet mahdollisessa palvelumuotoiluprosessin suunnittelussa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tilaajana on viittomakielen tulkkauksialan yritys Työosuuskunta Varjo. Työosuuskunta Varjo toimii vammaisten tulkkauksipalvelun tuottajana Kelan yhteistyökumppanina, ja on aloittanut toimintansa vuonna 2017. Osuuskunnassa on pohdittu erilaisia palvelun- ja laadunkehittämismenetelmiä sekä asiakaspalautteiden parempaa huomioimista. Sen myötä on herännyt kiinnostus palvelumuotoiluun ja yhteiskehittämiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tekijät ovat viittomakielen tulkkeja (AMK) ja toimineet vammaisten tulkkauksipalvelualalla yhteensä yli 20 vuotta, joten subjektiivista kokemusta ja ymmärrystä asiakaspalvelusta ja tulkkauksen laadun tarkastelusta on vuosien aikana kerääntynyt. Jo tulkkausopiskeluiden perusvaiheessa ammattikorkeakoulussa paneudutaan tulkkauksen laatuun ja ammatillisuuteen niin vahvasti, että se jää tärkeäksi osaksi tulkin ammatti-identiteettiä. Tulkkauksen laatua tulee pohdittua ja analysoitua teknisellä tasolla säännöllisesti, mutta tulkkauksilanteen laatua asiakaslähtöisesti ei juurikaan. Tulkkauksilanteen tilanteena paljon muuta kuin pelkästään virheetön kielen kääntämisen suoritus: se on myös ihmiskohtaaminen ja asiakaskokemus.

## 2 TYÖN TAUSTA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työn aiheina ovat palvelumuotoilu ja laatutyö viittomakielen tulkkausosalalla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palvelumuotoilun asemaa viittomakielen tulkkausosalalla ja kartoittaa viittomakielen tulkkausalan palveluntarjoajien ajatuksia, käsityksiä ja kokemuksia palvelumuotoilusta, sen käytöstä tulkkausosalalla ja näkemyksiä miten palvelumuotoilulla voisi vaikuttaa yrityksen laatutyöhön. Palvelumuotoilun hyödyntämisestä viittomakielen tulkkausosalalla ei ole Suomessa tehty vielä aikaisempia tutkimuksia. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on rajattu koskemaan yrityksiä ja palveluita, jotka tuottavat viittomakielen tulkkausta Kelan vammaisten tulkkauspalvelun hankinnan kautta. Tutkimusryhmä valikoitui viittomakielen tulkkausalan yrityksiin, koska alallamme on jo verrattain pitkäaikaista kokemusta laatutyöstä.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Miten palvelumuotoilua voisi hyödyntää liiketoiminnassa viittomakielialalla?
- Millä tavalla palvelumuotoilu voi vaikuttaa tulkkausalan palvelujen laadun parantamiseen?

Viittomakielen tulkkauksen alalla palvelumuotoilun hyödyntäminen on vielä toistaiseksi ollut vähäistä, tai ainakaan sen hyödyntämistä ei ole tutkittu. Yleisestikin palvelumuotoilua käytännön palveluiden kehittämistyön hyödyntämisessä on tutkittu verrattain vähän.

### **3 PALVELUMUOTOILUN AIKA**

Elämme länsimaissa pitkälti palveluyhteiskunnissa ja kaikkien palveluiden keskiössä on asiakas, palvelun käyttäjä. Asiakkaat ja palveluntarjoajat toimivat yhteistyössä, ja näin ollen muodostavat palvelukokemuksen. Tärkeää palvelukokemuksen muodostuessa on ymmärtää sekä asiakkaan että palveluntarjoajan tarpeita, arvoja, motivaatiotekijöitä sekä odotuksia, yhdessä ja erikseen. (Tuulaniemi 2011, 7.) Palvelut ovat aikaan ja vuorovaikutukseen perustuvia, näkymättömiä ja abstrakteja tapahtumia, joiden on tarkoitus tuoda sen käyttäjälle jotakin arvoa (eOppimispalvelut 2020). Tulkkauspalvelut ovat asiakaspalvelua sen konkreettisessa merkityksessä, ja alan yritysten liiketoiminnan keskiössä on palvelun laatu ja kehittäminen.

#### **3.1 Palvelumuotoilun historiaa**

Länsimaisen yhteiskunnan kulttuurinen ja sosiaalinen muutos on johtanut palveluiden suureen merkitykseen ihmisten arkielämässä ja elämme ns. palveluyhteiskunnassa. Viittomakielisten arjessa myös tulkkaus ja kohtaamiset tulkkien kanssa ovat osa heidän jokapäiväistä elämäänsä. Kohtaamisen vaikutus ei ole vähäinen asiakkaan näkökulmasta. Tulkki saattaa katsoa tilannetta usein ammatillisesta näkökulmasta, mutta asiakaspalvelutilanteena se on paljon muutakin. Palvelumuotoilussa keskitytään tarkastelemaan sujuvuutta ja laatua asiakaslähtöisesti, palveluna. Luku taustoittaa palveluiden merkitystä ja niiden kehittämistä, palvelumuotoilun tarvetta nykyisen kaltaisessa palveluyhteiskunnassa.

Jo 1970-luvulla sosiologi Daniel Bell havaitsi, miten vaurastumisen ja taloudellisen kehityksen seurauksena palvelujen merkitys ja palvelutalous nousivat osaksi jälkiteollisen yhteiskunnan muutosta. Tämä johti siihen, että palveluliiketoiminta ja ns. palveluistuminen on kasvattanut osuuttaan kehittyneiden yhteiskuntien taloudessa ja korkean tulotason maissa palvelut muodostavat jo lähes 70 % maiden taloudesta. (Koivisto 2007, 14–15; The World Bank 2021.) Vaurastuminen ja hyvinvoinnin kasvu tuovat lisää tarpeita palveluille, kun materiaaliset tarpeet ovat pääosin tyydytetyt (Tuulaniemi 2011, 22).

Muotoilu on yleensä liitetty tuotekehitysprosessissa loppupään tuotteen, palvelun tai brändin suunnitteluun, kuten graafisen ilmeen tai esineen suunnitteluun. Kuitenkin 1990-luvulla alettiin vuorovaikutussuunnittelun myötä muotoilemaan vuorovaikutteisia rajapintoja ihmisten ja ohjelmistojen välillä, ja muotoilijat alkoivat huomioida myös käyttöympäristöjä suunnittelussa. Tämän myötä ajassa tapahtuvien prosessien ja palvelujen suunnittelu kehittyi, ja näin muotoilu on tullut vähitellen mukaan yritysten liiketoiminnan kehittämisessä strategiseen rooliin. Näin sen selkiytyminen ihmislähtöiseen rooliin, asiakkaiden tarpeiden ja tunteiden tulkkina, loi tietä palvelumuotoilun kehittymiselle. Englanninkielinen termi service design on esiintynyt jo 1980-luvun markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa, vaikka sitä ei vielä silloin ajateltu ihmislähtöisenä palveluinnovointina, kuten nykypäivänä. (Koivisto ym. 2019, 31–32.)

Nykypäivän muotoinen palvelumuotoilu voidaan ajatella kehittyneen 2000-luvun alussa. Silloin ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Livework perustettiin Lontooseen, ja se alkoi kaupallistamaan palvelumuotoilua konsulttipalveluna. Vuonna 2004 perustettiin maailmanlaajuinen palvelumuotoilun yhteistyöverkosto Service Design Network, ja palvelumuotoilun nousu ilmiöksi tapahtui lopulta 2000-luvun puolivälissä. Tähän vaikutti palvelusektorin voimistuminen yhteiskunnassa, sillä se loi myös kysyntää entistä asiakaslähtöisempiin palveluihin. Tätä ennen palveluita kehitettiin enemmän organisaation tarpeita ajatellen, mutta asiakaslähtöisyys jäi puuttumaan. Palvelumuotoilun edelläkävijät ymmärsivät, että muotoilun prosessien ei tarvitse rajoittua vain tavaroiden suunnitteluun, vaan sitä voisi laajentaa myös palveluihin. Näin palvelumuotoilusta innostuneet monen alan tekijät – tutkijat, opiskelijat, yritykset, yliopistot – aloittivat aktiivisen yhteistyön palvelumuotoilun vakiinnuttamiseksi omaksi osaamisalaksi. 2000-luvun aikana ala on mennyt vauhdilla eteenpäin, ja sen menetelmät ja kehittämisprosessi ovat koko ajan kehittyneet tutkimuksen ja käytännön tekemisen kautta. Myös monissa oppilaitoksissa käynnistyneiden opetusohjelmien ja palvelumuotoilua tarjoavien yritysten syntymisen myötä palvelumuotoilu on vakiinnuttanut paikkansa liiketoiminnan maailmassa. (Koivisto ym. 2019, 32–33.)

## 3.2 Palvelumuotoilu Suomessa

Suomessa palvelumuotoilu on levinnyt nopeasti, ja siihen Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 33) arvioivat syynä olevan se, että arvopohjaltaan ja ideologialtaan se sopii suomalaiseen kulttuuriin. Suomi on tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta korostava yhteiskunta, luotetaan demokratiaan ja on totuttu, että kaikki saavat vaikuttaa. Sen takia suomalaisissa yrityksissä nähdään luonnollisena asiakkaiden ja työntekijöiden osallistuminen kehitysprosesseihin. Kaikkien ideat, mielipiteet ja toiveet halutaan ottaa huomioon. Myös muotoilun vahva arvostus ja perinteet muotoilussa on luoneet sille positiivisia mahdollisuuksia: yritysten on ollut helppo saada suomalaisia mukaan kehittämiseen. Suomessa palvelumuotoilua on käytetty myös julkisen sektorin toiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilun on katsottu tuovan ratkaisuja ihmisten jatkuvasti kasvaviin vaatimuksiin tarjotulta laadulta, sekä sen on ajateltu takaavan julkisen sektorin tarjoamien hyvinvointipalveluiden laatua, kustannustehokkuutta ja saatavuutta. Myös nykyisessä digitalisaation kehityksessä palvelumuotoilu on kysytty menetelmä. (mt., 33–34.) Suomi on maailman johtavia maita palvelumuotoilun hyödyntämisessä osana julkishallintoa, ja myös tulkkaukspalveluiden suurin hankkija Kela on käyttänyt palvelumuotoilua uudistaessaan strategiaansa (Kela 2020c), toimintatapojaan ja saanut näin muun muassa organisaation työtyytyväisyyttä parannettua (Lappalainen 2019).

Kela on käyttänyt palvelumuotoilua myös asiakaspalvelun parantamiseksi muun muassa mysteeriasiakkaiden antamien palveluiden laadun palautteiden kautta (Yle 2013), sekä työpajatyöskentelyn avulla. Työpajoissa on suunniteltu uusia toimintatapoja asiakaspalveluun ja pohdittu Kelan asiantuntijoiden roolia. Asiakaspalautteiden ja asiakasraadin lisäksi heillä on ollut apuna palvelumuotoiluyritys antamassa ulkopuolista näkökulmaa asiakaspalvelusta. Kela on palkannut palvelumuotoilijoita, jotta henkilökunta saisi koulutusta palvelumuotoilusta ja henkilöstön osaaminen vahvistuisi. Palvelumuotoilun avulla asiakaspalvelua halutaan kehittää yksilöllisen kohtaamisen periaatteiden kautta niin, että asiakkaan tilanne huomioitaisiin kohtaamisissa paremmin. Kela kehittää myös tietopalveluita palvelumuotoilijoiden voimin yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Kela 2020b.)

### **3.3 Palveluistumisen aiheuttaneet tekijät**

Palveluistumiseen vaikuttaneita tekijöitä on useita, mutta ne liittyvät pääasiassa elintasonkohoamiseen ja teknologian hyödyntämiseen. Elintason kohoaminen on muuttanut kuluttajien kulutustottumuksia ja palvelun tarjonnan lisääntymistä arjen pakollisten menojen lisäksi yhä enemmän vapaasti valittavissa palveluissa. Esimerkiksi matkailu, ravintolassa käyminen, hyvinvointi- tai virkistyspalvelut mahdollistuvat, kun ihmisten perustarpeet ovat pääasiallisesti täytetty, ja aikaa ja varallisuutta riittää myös itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. (Koivisto 2007, 16.) Myös tulkkauspalvelu on tulosta yhteiskunnan hyvinvoinnista. Kun resursseja on riittävästi, on yhteiskunnalla mahdollista keskittyä esimerkiksi tasa-arvoasioihin ja tarjota kaikille jäsenilleen yhdenvertaista asemaa.

Teknologian kehitys on mahdollistanut palveluiden kuluttamisen helpommin, milloin ja missä vain. Teknologia tarjoaa esimerkiksi internetin ja matkapuhelinten avulla laajat jakelukanavat palveluliiketoiminnoille niin kotimaassa kuin kansainvälisesti (mt., 17), ja tasavertaa yhteiskunnan jäseniä niin varallisesti kuin asemassa. Hyvä esimerkki on viittomakielisten mahdollisuus käyttää tulkkauspalveluja etänä missä ja milloin vain, tai heidän mahdollisuutensa hoitaa arjen asioita internetin kautta itsenäisesti. Teknologia mahdollistaa myös uusia ansainta- ja liiketoimintamalleja (Tuulaniemi 2011, 23), tarjoten näin lisää palveluita ja ratkaisuja ihmisten tarpeisiin.

Muita vaikuttavia tekijöitä ovat olleet maailmanlaajuisen palvelukaupan avautuminen, liike-elämän palveluiden ulkoistaminen ja teollisuuden kokonaisvaltainen palveluistuminen. Palvelut ja tuotteet ovat yhdessä paketissa yhä tiiviimmin ja tuotteen käyttö nivoutuu palveluun, jotta voidaan tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaista palvelua ja näin erottautua kilpailijoista yhä paremmin. (Koivisto 2007, 17.)

### **3.4 Palvelut ja muotoilu**

Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo perinteisestä esineiden muotoilusta tuttuja elementtejä palveluiden kehittämiseen. Muotoilu on perinteisesti ymmärretty fyysisten asioiden suunnitteluun, eli asioiden, joita voi käsin kosketella tai nähdä. Muotoilua on käytetty esineiden, tilojen tai viestinnän suunnitteluun. Teollisen muotoilun puolella on keskitytty sarjatuotettavien asioiden suunnitteluun: autot, huonekalut ja käyttöesineet ovat teollisten

muotoilijoiden käsialaa. Muotimaailmasta tiedämme vaatesuunnittelun ja graafisen muotoilun puolelta on tuttua kirjojen, esitteiden, mainosten ja nettisivujen suunnittelu. Monesti muotoilua on hyödynnetty vasta prosessin loppupäässä. (Koivisto 2007, 20.)

Koivisto (2007) mainitsee lopputyössään, että kansainvälinen teollisen muotoilun kattojärjestö ICSID (The International Council of Societies of Industrial Design, nyk. WDO, World Design Organisation) on määritellyt muotoilun huomattavasti laaja-alaisemmin:

*”Muotoilu on luovaa toimintaa, jonka tarkoituksen on määrittää esineiden, prosessien, palveluiden ja niiden muodostamien systeemien moninaisia ominaisuuksia koko elinkaarta ajatellen. Tämän vuoksi, muotoilu on keskeinen innovoinnin väline teknologian inhimillistämässä sekä ratkaiseva tekijä kulttuurisessa ja kaupallisessa vaihdossa.”*

Koivisto ottaa esiin myös muotoilun ammattilaisen, professori Raymond Turnerin (2000) muotoilusta itse kehittämänsä määritelmän: *”Muotoilu toimii rajapintana yrityksen ja asiakkaan välillä, varmistaen, että yritys tuottaa sitä, mitä asiakas haluaa – niin, että se tuottaa arvoa molemmille.”* (Koivisto 2007, 20.)

WDO eli World Design Organization (2021) määrittelee nykyisin muotoilun strategiseksi ongelmanratkaisuprosessiksi. Siihen kuuluu muun muassa innovaatioiden keksiminen ja innovatiivisten tuotteiden, järjestelmien, kokemusten tai palveluiden avulla paremman elämänlaadun saavuttaminen sekä menestyksekkään liiketoiminnan rakentaminen. Tässä tarvitaan niin luovuutta ja yhteissuunnittelua, kuin optimistista ajattelutapaa tulevaisuutta kohtaan, jotta ongelmat muuttuvat mahdollisuuksiksi ja näin ratkeavat. Muotoilu ei ole lopputulos vaan prosessi, joka on tarpeen siellä missä kehitetään, suunnitellaan ja luodaan uutta, siellä, missä on muutosta. Muotoilu yhdistää nykyistä ja tulevaisuutta. (eOppimispalvelut 2020.)

### **3.5 Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä**

Palvelumuotoilun määrittelemisen ei ole yksiselitteistä, kuten ei ole palveluiden toimintakenttäkään. Asiakastyön yhteinen tavoite kuitenkin on selvä: 100 % tyytyväinen asiakas. Tämän tavoitteen saavuttamiseen palvelumuotoilun on tarkoitus tuoda uusia ajatuksia ja tulokulmia. Palvelumuotoilun ottaminen mukaan yrityksen palvelunkehitysprosessiin voi

hyödyttää sekä palvelun tuottajaa että asiakkaita, kun molempien tarpeet ovat huomioitu. (Tuulaniemi 2011, 12.) Kaiken kehittämisen keskipiste palvelumuotoilussa on palvelunkäyttäjä, oli hän sitten asiakaspalvelija, asiakas tai yhteistyökumppani. Tarkoituksena on kehittää palvelua niin, että se hyödyttää niin asiakasta kuin palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Koivisto, ym. 34.) Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää myös yrityksen sisäistä toimintaa joustavammaksi ja taloudellisesti kannattavammaksi, ei pelkästään asiakkaan toimintaa tarkkailemalla, vaan myös tarkkailemalla yrityksen, työntekijöiden ja johdon toimintaa.

Kun organisaatio haluaa kehittää toimintaansa, on sen jäsenillä oltava avoinmielinen halu uudenlaiseen ajatteluun, visiointiin ja luovuuteen. Palvelumuotoilun edut liiketoimintaan liittyvät niin sisäiseen kuin ulospäin näkyvään toimintaan: organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien parantamiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen. (Tuulaniemi 2011, 97.) Palvelumuotoilun avulla voidaan innovoida uutta tai kehittää olemassa olevaa vastaamaan paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin tai käyttökokemusten tyytyväisyyden varmistajana (Koivisto ym. 2019, 34).

Palvelualalla organisaation tulee syvällisesti ymmärtää asiakasta ja se on keskeinen osa strategisessa suuntaamisessa ja toiminnan fokusoinnissa asiakaslähtöiseksi. Palvelumuotoilussa saatu tieto auttaa tekemään valintoja, ja sellaiset organisaatiot, jotka ymmärtävät laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan, menestyvät palvelussaan, koska ne pystyvät siirtämään heidän tarpeensa tarjontaan. Myös yrityksen brändinrakennuksessa palvelut ovat kestävin keino erottautua muista kilpailijoista, ja jokainen palvelupolun vuorovaikutustilanne on mahdollisuus tuoda yrityksen brändiä esille. Palvelualalla brändi ei ole näkyvää, vaan se koetaan. Palvelu on parasta markkinointityötä. (Tuulaniemi 2011, 49–50.)

Tuulaniemi (2016, 51) toteaa, että palvelumuotoilun etuna on jatkuva kehittäminen ja palautteeseen reagointi mahdollistaa sen, miten kontaktipisteiden kokemus välittyy asiakkaalle. Palvelumuotoiluprosessi, jossa määritetään palveluja, voidaan määrittää myös yrityksen ns. bränditavoitteita. Niiden pohdinnassa keskeiset kysymykset ovat:

1. Mikä tekee yrityksen brändistä ainutlaatuisen ja miten se välittyy asiakaspalvelutilanteessa?
2. Kuinka se koetaan tekijän ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa?



3. Palvelun käyttö sen kaikissa kontaktipisteissä on asiakkaalle selkeää ja ymmärrettävää.
4. Tärkeää on saada positiivisia kokemuksia kohtaamisissa, joka johtaa positiiviseen mielikuvaa yrityksestä.

Palvelualan yrityksessä asiakaspalvelijat ovat avainasemassa yrityksestä saatavan mielikuvan rakentumisessa. Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät näyttävät toiminnallaan, miten yritys haluaa kohdella asiakkaitaan. Yrityksen ydinarvot, palvelun laadun tavoitteet ja asiakasodotukset välittyvät työntekijöille koulutuksen ja yhteiskehittämisen avulla. Palvelumuotoiluprosessissa pyritään osallistamaan kaikki palveluun osallistuvat tahot. Yhteiskehittämisen kautta yrityksen henkilöstö saa mahdollisuuden olla mukana määrittelemässä brändiä, ymmärtää valintojen perusteita sekä olla suunnittelemassa sitä, miten elementit näkyvät palvelutuokioissa sekä kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2011, 53–54.) Tällainen yrityksen sisäinen kehitystyö on aina ulkoisista tahoista riippumatonta.

## 4 LAADUN MÄÄRITYS

Tämän päivän laatukäsitys on moniulotteisempi kuin perinteinen ajatus siitä, että laatu tarkoittaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Uudempi ajatustapa laadusta on, että se on riskienhallintaa, ennakkointia, vastuullisuutta ja ketteryttä. Laatu läpäisee kaikki organisaation tasot. Se käsittää niin tuotteiden tai palveluiden kuin johtamisen kehittämisen, ja tällaisen laatuajattelun edistämiseksi on olemassa erilaisia työkaluja ja toimintamalleja. (Ojaniemi 2020.)

Laatu voidaan määritellä tilanteesta ja vastaajasta riippuen monella eri tavalla ja tarkastelunäkökulmia voi olla useita. Yksiselitteistä määritelmää ei ole olemassa, mutta nykyään nähdään, että laatuajattelun lähtökohtana ovat eri sidosryhmät ja erityisesti asiakkaat. Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti palvelujen laatua on tarkasteltava asiakkaan näkökulmasta ja siitä, miten hän kokee palvelun laadun. (Kekäle & Lehikoinen 2000, 35; Lecklin 2006, 18.) Laatua mitataan ja verrataan asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat palvelun toiminnallinen ja tekninen laatu sekä palvelumaisema (Lecklin 2006, 18; Koivisto 2007, 38.) Yleinen käsitys kuitenkin on, että laatu on kaikkea hyvää, myönteistä ja tavoiteltavaa (Sarala & Sarala 2003, 95). Markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää ja suunnitella toimintaa ja yrityksen tekemistä sellaiseksi, että vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin saavutetaan (Lecklin 2006, 18).

Yleisellä tasolla puhuttaessa laadusta, se ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämisenä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy myös jatkuvan suoritusason parantaminen kehityksen sallimissa rajoissa. Markkinat, yhteiskunnan muutokset, innovaatiot ja kilpailijoiden toiminnat saavat aikaan tilanteita, joiden seurauksena myös laadulle asetetaan uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 2006, 18.) Laatuun liittyy useita eri tunnusmerkkejä ja ominaisuuksia riippuen, miten sitä tarkastellaan. Professori Paul Lillrank esittelee kuusi eri tarkastelunäkökulmaa, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä. Nämä ovat valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu sekä ympäristölaatu. Näistä kuudesta laadusta asiakaslaatu on avainasemassa. (Lecklin 2006, 20.)

Laadusta keskusteltaessa kannattaa pohtia, kuka määrittelee hyvän toiminnan ja hyvän laadun. Kyky tietää ja ennakoida tämänhetkisiä ja tulevia tarpeita, on tärkeä asia laadun määrittelyssä. (Opintokeskus Sivis n.d.) Laatukäsitteeseen liittyy monia eri näkökulmia sekä erilaisia määrittelytapoja, joten niiden ymmärtäminen on välttämätöntä, kun keskustellaan laadusta ja sen kehittamisestä. Laatukäsitteen määrittäminen tilannekohtaisesti on erittäin tärkeää. (Sarala & Sarala 2003, 95.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee pysymään tärkeänä osana myös tulevaisuudessa. Laadun toteutumista seurataan mittareilla ja erilaisilla kyselyillä ja se on osa yrityksen tuloksellisuuden ja tehokkuuden seurantaa. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden vaatimukset, tarpeet ja odotukset sekä lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä. Laadun parantamisen seurauksena yrityksen asema vahvistuu markkinoilla, joka viestii positiivisesta asiakaskokemuksesta muille potentiaalisille asiakkaille. Markkinavaikutukset yhdessä laadukkaan sisäisen toiminnan kanssa parantavat yrityksen kannattavuutta, joka luo mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan sekä auttaa saavuttamaan kilpailuetua valituilla markkinoilla. (Lecklin 2006, 18–24.)

#### **4.1 Laatu viittomakielialalla**

Viittomakielen tulkkauksen laadusta on tehty useita tutkimuksia ja opinnäytetöitä, mutta yksiselitteistä määritelmää laadusta ei ole, vaan määritelmät ovat hyvin moninaisia. Se mitä pidetään laadukkaana tulkkauksena voi olla hyvinkin subjektiivista. Viittomakielen tulkkauksen palveluntuottajat tarjoavat palvelujaan kilpailuttajalle eli Kelalle, jonka kautta palvelut tarjotaan tulkkauspalvelun käyttäjille. Tässä on jo kaksi eri näkökulmaa tulkita, millaista on laadukas tulkkaus, sekä välittäjätahon että asiakkaan. Näiden lisäksi myös työntekijät voivat arvioida työskentelemänsä yrityksen laatua ja yrityksen johto työntekijöidensä tuottamaa tulkkien laatua.

Grönroos (2015, 99–101) toteaa, että palvelun laatu herätti asiakkaiden kiinnostuksen jo 1970-luvulla. Samaan aikaan kehitettiin malli, jonka avulla saatiin käsitys asiakkaiden kokemasta laadusta. Kerätyn tiedon ja tulkinnan jälkeen voitiin asiakastyytyväisyyskyselyillä selvittää asiakkaiden tyytyväisyys tarjottuun palveluun. Palvelut ovat subjektiivisesti koettuja prosesseja ja Grönroosin (2015, 99–101) mukaan niillä on kaksi ulottuvuutta: tekninen laatu eli mitä

palvelu sisältää sekä toiminnallinen laatu eli miten hyvin se toteutetaan. Tekniseksi laaduksi ajatellaan kuuluvan kieli, tarkkuus, tulkkaustekniikka sekä lähteen ja tulkkeen vastaavuudet. Toiminnalliseksi laaduksi kuuluvat tilanteen hallinta, keskustelutaidot, tulkin käyttäytyminen, sekä tulkin rooliin liittyvät asiat. Tulkkauksessa tekninen laatu on tulkin välittämää ja toiminnallinen laatu sitä, miten se tulkkauksessa toteutuu. (Joutsia 2018, 19, 21.) Näiden kahden laadun yhteisvaikutuksena syntyy koettu kokonaislaatu, jota asiakas vertaa omiin odotuksiinsa ja sen pohjalta hän arvioi palvelun laatua ja arvoa (Lecklin 2006, 94). Kirjallisuudessa tulkkauksen laatua on määritelty tulkkauksen ominaisuuksista käsin. Gilen (1995) mukaan tulkkauksen laadun pääkohdat ovat kielellinen hyväksyttävyyys, terminologinen tarkkuus ja hyväksyttävyyys, lähteen ilmaistun ajatuksen selkeys, uskollisuus lähteelle eli tarkkuus sekä tulkin ammatillinen käytös. Viezzi (2003) määrittelee tulkkauksen kulttuurien välisenä kielellisenä palvelutoimintana, jossa on neljä laadullista tavoitetta. Nämä tavoitteet ovat tarkkuus, soveltavuus, ekvivalenssi ja käyttökelpoisuus. (Joutsia 2019, 19.)

Pöchhacker (2003) mukaan tulkkauksen laatukäsitettä tulisi lähestyä ja katsoa monesta eri näkökulmasta käsin sekä käyttää erilaisia arviointimenetelmiä. Tulkkauksen laatua voidaan esimerkiksi tutkia tulkkaustuotteen ja kommunikatiivisen palvelun tuottamisen näkökulmasta, mutta silti laadun käsite on monitahoinen eikä se esiinny itsenäisenä käsitteenä. Tarkasteltaessa tulkin esiintymisen tekstuaalisuutta ja tuotosta, lähteen ja tulkkeen vastaavuutta, roolikysymystä tai kommunikaation näkökulmaa on laatu monimutkaista. (Joutsia 2019, 21.)

Kurzin (2003) mukaan tulkkauksen laadun arvioinnin kannalta on erittäin tärkeää hallita tulkkauksen lähtökieli, ja sen takia asiakkaat eivät ole päteviä arvioimaan tulkkauksen kokonaislaatua. Muut tulkkaustilaisuudessa olevat kuulijat eivät välttämättä seuraa tulketta niin tarkasti, että voisivat realistisesti arvioida tulkkauksen laatua. On olemassa riski, että tulkin tuottama tulke ja hyvä ulosanti tekevät kuulijaan vaikutuksen, vaikka tuotoksen sisällön tarkkuus ei olisikaan niin tarkkaa. Kuitenkaan asiakkailta ei saisi kieltää odotuksia ja toiveita tulkkauksen suhteen. (Joutsia 2019, 20.)

## 4.2 Kelan vammaisten tulkkauspalvelun laadun määritelmät

Siivonen (2019) on selvittänyt YAMK-opinnäytetyössään viittomakielen tulkkausalan yrittäjien ajatuksia yritysten strategiaan ja liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä toimintaympäristössään. Siivonen toteaa opinnäytetyössään, että yritysten strategiseen suunnitteluun suurimpana vaikuttajana toimintaympäristössä on Kela, joka määrittelee toiminnan puitteet. Palveluntuottajat kokivat, että joutuvat strategisessa suunnittelussaan seuraamaan Kelan määrittelemää tapaa järjestää palvelu, joka koetaan myös haastavan tulevaisuuden suunnittelua epävarman kilpailutussijoituksen vuoksi. (Siivonen 2019, 82.)

Kela on ollut vastuussa kuulovammaisten tulkkauspalveluiden järjestämisestä vuodesta 2010 alkaen. Siivonen (2019, 21) selvittää työssään Kelan määritelmiä laatuarvioinnista ja pisteytyksestä sen järjestämisvastuun aikana. Kilpailutuskausien aikana Kela on käyttänyt hankinnoissaan sekä halvinta hintaa että hintaa ja laatua. Ensimmäinen Kelan järjestämä kilpailutuskausi alkoi vuonna 2010 ja silloin Kelan painoarvo kohdistui sekä laatuun (40 %) että hintaan (60 %). Seuraavassa hankinnassa vuonna 2015–2017 valintakriteerinä oli vain hinta. Kolmannessa kilpailutuksessa tarjousten vertailuperusteena oli kokonaistaloudellinen edullisuus, jossa laadun painoarvo oli 50 % ja hinnan 50 %. (Siivonen 2019, 21.) Nyt viimeisimmässä kilpailutuksessa 2020, laatuarvioinnissa ja pisteytyksessä käytettiin jälleen jaottelua, jossa laadun painoarvo oli 60 % ja hinnan 40 %. Laaturasteita yritykset saivat tulkkien työkokemuksesta ja koulutuksesta. Hankinnassa olevien tarjousten perusteella palveluntarjoajista muodostettiin tuotekohtaiset puitejärjestelyt. (Kela 2020d, 1–5.)

Laadun arvioinnissa on syytä huomioida, että Kela arvioi yksittäisten tulkkien laatua, ei yritysten laatua. Kilpailutuksessa on tiettyjä vaatimuksia yrityksille, joiden tulee toteutua, jotta tämä voi toimia palveluntuottajana, mutta nämä eivät ole vertailuperusteita, kun tehdään puitejärjestelyjä. Yrityksien tulee olla merkittynä vaadittaviin lakisääteisiin rekistereihin ja on suorittanut pakolliset verot, sosiaaliturvamaksut sekä eläke- ja tapaturmavakuutukset. Yrityksillä on myös oltava riittävä vastuuvakuutus, sen tulee noudattaa vähintään Suomen lain mukaisia työsuhteen vähimmäisehtoja sekä huolehtia lainmukaisesta työterveyshuollon järjestämisestä. Uusien yritysten on laadittava liiketoimintasuunnitelma, josta näkyy edellytykset tarjota palvelua. Tarjoavalla yrityksellä on tämän lisäksi oltava käytössä riittävät tekniset resurssit ja laitteet, internetyhteys ja tulkeilla vähintään matkapuhelin ja mahdollisuus käyttää internetyhteydellä varustettua tietokonetta. (Kela 2020d, 8–11.)

Vuodesta 2010 alkaen Kela on koko ajan nostanut tulkkien koulutustasovaatimuksia. Ensimmäisellä kilpailutuskaudella 2010–2013 tulkeille ei ollut koulutustasovaatimuksia ja Kela hyväksyi kaikki tulkkausalan tutkinnot osaksi kilpailutusta. Tulkeilla ei ollut esimerkiksi erityisiä vaatimuksia eri asiakasryhmille tulkkauksessa. Toinen hankintakausi 2014–2017 muutti kriteereitä ja Kela edellytti tulkeilta siirtymäkauden jälkeen muodollista pätevyyttä vieraan kielen tulkkaukseen vaativan tasoissa tilanteissa sekä kuulovammaisille asiakkaille tulkkaamisessa. Vuonna 2018 alkaneella kilpailutuskaudella Kela hyväksyi kaikki tulkkausalan tutkinnot, mutta vain korkeakoulututkinnoista sai laatu pisteitä. (Huusko 2017, 33–34.)

Uusin hankintakausi alkoi 2021 ja laatu pisteitä sai vain korkeakoulututkinnoista (kuva 1), viittomakielen tulkki AMK tai tulkki AMK, ja työkokemusvuosista (Kela 2020a, 1–5).

### **Suoritettu perustutkinto tai opinnot**

	Pisteet
asioimistulkkipkurssi	0
tulkkipkoulutus 1-v	0
tulkkipkoulutus 2-v	0
3-vuotinen opistotason viittomakielen tulkin koulutusohjelma (120 ov)	0
viittomakielentulkki AMK/ tulkki AMK	2
<b>Perustutkinto yhteensä max.</b>	<b>2</b>

*Kuva 1. Tulkin koulutuksen laatu pisteytys (Kela 2020a).*

Lisäksi laatupisteitä sai muun viittomakielialan koulutuksen osalta viittomakielen aineopintokokonaisuudesta (25 op), suomalaisen viittomakielen filosofian maisterin tutkinnosta (300 op) sekä tulkki YAMK ja tulkkauksen EUMASLI-tutkinnoista (kuva 2). Kela ei anna laatupisteitä minkään muun kieli- tai viestintäalan koulutuksista, kuten käännöstieteen tai muun kielitieteen koulutuksista. Uusimmasta kilpailutuksesta poistettiin vaatimus vaativan tason vieraan kielen tulkkauksen tasovaatimuksesta, joka aiemmin oli vähintään arvosana viisi (5) Opetushallituksen yleisten kielitutkintojen arvosana-asteikolla 1–6. (Kela 2020a, 1–6.)

### **Muu viittomakielialan koulutus**

	Pisteet
viittomakielen aineopintokokonaisuus	0,5
Filosofian maisteri, suomalainen viittomakieli (300 op)	1,0
Tulkki (ylempi AMK, viittomakieli) tai EUMASLI-tutkinto	1,0
<b>Muu viittomakielialan koulutus yhteensä max.</b>	<b>2</b>

*Kuva 2. Tulkin muun alan koulutuksen laatupisteytys (Kela 2020a).*

Tulkkien työkokemusvuosien pisteytys otetaan laadun pisteytyksessä huomioon 16 työvuoteen saakka. Tämän jälkeen tulkin laatupisteet eivät nouse. Alle 1,5 vuoden työkokemuksella

laatupisteitä ei saa lainkaan, ja tästä ne nousevat kahden vuoden välein aina kaksi (2) pistettä (kuva 3). Vaativan tason tulkkauksissa laatuvaatimus oli vähintään neljän (4) vuoden kokemus tulkkauksesta. (Kela 2020a, 1–6.)

**Tulkkaustyöstä hankittu työkokemus, max. 11 p**

Työkokemus vuosina	pisteitä
0-1,5	0
2-3,5	2
4-6,5	3
7-9,5	5
10-12,5	7
13-15,5	9
16-	11

*Kuva 3. Tulkin työkokemuspistetaulukko (Kela 2020a).*

Laatukriteerien määrittäminen tulkkauspalvelussa vaikuttaa olevan haasteellista ja vaatii kilpailuttajalta hankintaosaamista sekä vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa (Karinen, Luukkonen, Jauhola & Määttä 2020, 23). Tulkkauspalveluiden kilpailuttajilla tulisi olla viittomakielen tulkkausalan asiantuntemusta laadun määrittelyssä. Palveluntuottajat pitävät tärkeänä, että kilpailutuksissa ja tulkkauspalveluiden hankinnassa asetettuja laatukriteereiden toteuttamista ja noudattamista seurattaisiin läpi kilpailutuskauden. (Rainó & Vik 2020, 61.)



## 5 PALVELUMUOTOILU OSANA LIIKETOIMINTAA

Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehitysmahdollisuuteen ja sen lähestymismuoto on ihmiskeskeinen (Arter 2020). Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää liiketoiminnassa monella tavalla ja moniin eri tarpeisiin. Palvelumuotoilun lähestymistavan kautta yrityksellä on mahdollisuus yhdistää liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Lähestymistapa on nousemassa tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, jossa ollaan vähitellen siirtymässä vahvemmin kohti asiakaslähtöistä arvoajattelua. Palvelumuotoilun liiketoiminnallisina etuina ovat toiminnan keskittyminen asiakaslähtöisyyteen, sisäisten prosessien ja brändien kehittämiseen sekä olemassa olevien ja uusien palvelujen kehittämiseen ja parantamiseen. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista tunnistaa yrityksen toimintaan vaikuttavat asiat, jotka tukevat liiketoimintaa sekä asiakkaan arvonmuodostusta. Liiketoiminnan menestymisen keskeinen osa on asiakkaiden ymmärrys. Ne yritykset, jotka osaavat tulkita tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään, osaavat konkreettisemmin määrittää palvelutarpeet sekä vastata niihin. Markkinatilanteiden ja kuluttajakäyttäytymisen jatkuvat muutokset yhdessä teknologian kehityksen kanssa luovat yrityksille uudenlaisia paineita, mutta myös mahdollisuuksia uudelleen suuntaamiseen. Palvelussa on mukana teknologia, ihmiset sekä liiketoiminta ja nämä on huomioitava myös palvelumuotoilussa. Yritys voi hyödyntää palvelumuotoilun kautta saatua tietoa pohtiessaan myös organisaationsa strategisia valintoja. (Mt., 96–97.)

Tuulaniemen (2011, 101–104) mukaan palvelumuotoilun tavoitteena on luoda tuotteita ja palveluita, jotka saavuttavat asiakkaat ja heidän toiveensa sekä täyttävät yritysten liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksissä pyrkii yhdistämään asiakkaan ja liiketoiminnan näkökulmat. Molemminpuolinen tyytyväisyys tuo markkinoille iloiset ja tyytyväiset palvelunkäyttäjät sekä taloudellisesti hyvin pärjäävän liiketoiminnan. Kattavat, hyvin toimivat palvelut ovat suuri voimavara yritykselle ja mahdollisuus erottua kilpailevista yrityksistä. Asiakkaan ja palvelun kohtaaminen vahvistavat ja rakentavat brändisuhdetta.

## 5.1 Palvelumuotoilun eri tasot liiketoiminnassa

Palvelumuotoilu perustuu asiakaslähtöisyyteen, joten myös palveluntarjoajan yrityksen tulee olla asiakaslähtöinen ja huomioida asiakasnäkökulma. Tavoitteena on kehittää tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeista ja odotuksista käsin sekä tuottaa ja toimittaa palvelua tavalla, että nämä toteutuvat. Yrityksen arvojen, asenteiden, rakenteiden, kulttuurin ja toimintamallien tulee pohjautua asiakkaiden tarpeiden ympärille. (Koivisto ym. 2019, 166.) Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää eri tavoin liiketoiminnan kehittämässä ja haasteiden ratkaisemisessa, mutta jotta yrityksessä voidaan toteuttaa laajamittaisempia parannustoimia, pitää myös keskittyä systeemiseen ja strategiseen tasoon. Näin tekemällä voidaan saavuttaa suurempaa vaikuttavuutta, hyötyä sekä kilpailuetua markkinoilla. (Koivisto ym. 2019, 55.) Strategisella tasolla asetetaan tulevaisuuden suuntia, visioita ja päämääriä yrityksen liiketoimintaan ja palveluiden tarjonnan kehittämiseen. Palvelumuotoilulla voidaan kehittää myös yrityksen konkreettista strategiaa. Systeemisellä tasolla kehitetään yrityksen toiminnan yleisiä linjoja. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda standardeja, ohjeistuksia ja työkaluja varsinaiseen toimintaan. Tavoitteena on, että yritys tuottaa yhdenmukaista asiakaskokemusta. Systeemisellä tasolla vaikutetaan yrityksen kulttuuriin, toimintamalleihin ja kehittämiseen innostavaan ympäristöön. (Koivisto ym. 2019, 55–56.) Asiakasrajapinnan tasolla kehitetään varsinaista palvelua tai asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutusta ja sen yksityiskohtia eri palvelun vaiheissa (Koivisto ym. 2019, 56). Standardien ja ohjeistusten jalkauttaminen osaksi toimintaa on tehokkain tapa ottaa koko henkilöstö mukaan kehittämisprosessiin. Tällä tavoin kaikki palvelussa mukana olevat ymmärtävät ja jakavat samat arvot, ja näin voidaan saavuttaa tasainen laatu ja yhteinen näkemys yrityksen brändin sisällöstä. Työntekijät sitoutuvat myös toimintaan varmemmin, kun he saavat olla osana prosessia. He ymmärtävät yrityksen toiminnan perusteita, ja näin se välittyy palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. (Tuulaniemi 2011, 54.)

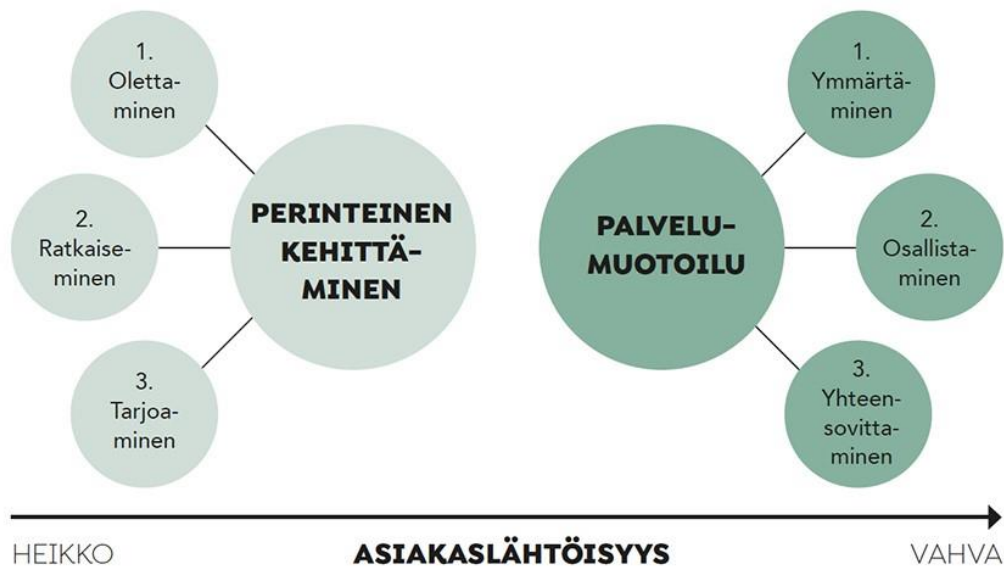
## 5.2 Palvelumuotoilun hyödyt yritykselle

Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat välttää virheellisiä ja vääriä käsityksiä asiakkaistaan sekä heidän tarpeistaan. Sen avulla yritykset pystyvät luomaan asiakasymmärrystä oikean tiedon pohjalta ja kehittämään toimintaansa aitoon tarpeeseen. Näin ollen asiakkaalle tuotettu aito palvelu ja sen arvo tehostavat myös yrityksen liiketoimintaa. Kokonaisvaltaisella palvelulla

yritys erottuu muista alalla toimivista yrityksistä ja mahdollistaa yrityksen kasvun edistämisen sekä oman palveluliiketoiminnan parantamisen. (Arter 2020.)

Palvelumuotoilulla varmistetaan, että palveluntarjoajan tuottamaa palvelua kehitetään alusta alkaen käyttäjäkunnalle. Yrityksen sisäinen toiminta ja palvelu, jota he tarjoavat, heijastuvat asiakkaille oikeanlaisena. Yrityksen ajatusmallin muuttuessa vähitellen palvelukeskeisemmäksi, työn merkityksellisyys lisääntyy ja ajan myötä se näkyy positiivisena kassavirtana myös yrityksen liiketoiminnassa. Palvelumuotoilun hyötynä nähdään uusien näkökulmien löytyminen tulevaisuuden kehitystä varten sekä positiivisen asiakaskokemuksen korkea laatu yrityksen menestyksen perustana. (Arter 2020.) Hetket, jolloin asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ovat ratkaisevia. Näissä tilanteissa palveluntarjoaja voi konkreettisesti näyttää toteen tarjoamansa palvelun laadun. Säännöllisesti mittaamalla laatua voidaan päästä heti kiinni ongelmakohtiin ja parantaa sekä laatua että koettua arvoa tulevaisuudessa. Nämä tulokset mahdollistavat nopean reagoinnin asiakkaan kokemien hyötyjen muutoksiin ja yritys pystyy tarjoamaan ajankohtaista arvoa ja asianmukaisia palvelukokemuksia. Laadun mittaamisella on vaikutusta myös yrityksen sisäiseen laatuun, koska tulosten näkeminen konkreettisesti motivoi myös henkilöstöä. (Arter 2020.)

Palvelumuotoilun kehittämisote, asiakaslähtöisyys, eroaa perinteisesti ajatellusta kehittämistoiminnasta. Näillä on eroavaisuuksia, ja niiden ominaisuuksia tarkastelemalla voi helposti ymmärtää palvelumuotoilun tuoman lisäarvon organisaation kehittämistyössä (kuva 4). Perinteinen kehittämistyö lähtee oletuksista, jotka perustuvat arvauksiin, ja ovat kehittämisen lähtökohtana. Tätä kautta voidaan lähteä ratkaisemaan väärää ongelmaa. Sitten valmis, oletuksiin ja analyyttisen päättelyyn perustuva ratkaisu, tehdään yksittäisenä toimintona yrityksen sisällä, ja tarjotaan valmiina pakettina loppukäyttäjälle. Voi olla, että ratkaisu ei välttämättä ole toimiva asiakkaan tarpeisiin, ja yritys on turhaan tuhlanut resurssejaan. (Koivisto ym. 2019, 48–49.)



Kuva 4. Asiakaslähtöisyys kehittämistyössä (Koivisto ym. 2019, 50).

Palvelumuotoilun keskiössä on ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen. Ymmärrystä kasvatetaan laadullisten menetelmien kautta, kuten haastattelun tai havainnoinnin kautta. Tällä tavalla yritetään varmistaa, ettei lähdetä ratkaisemaan väärää ongelmaa. Tämän jälkeen käyttäjiä ja sidosryhmiä osallistetaan kehittämisprosessiin, ratkaisuja testataan ja ideoidaan. Lopulliseen ratkaisuun on yhteen sovitettu käyttäjien tarpeet, tekninen toteutettavuus ja yrityksen tavoitteet. (Koivisto ym. 2019, 50–51.)

### 5.3 Hyvän palveluorganisaation tunnusmerkkejä

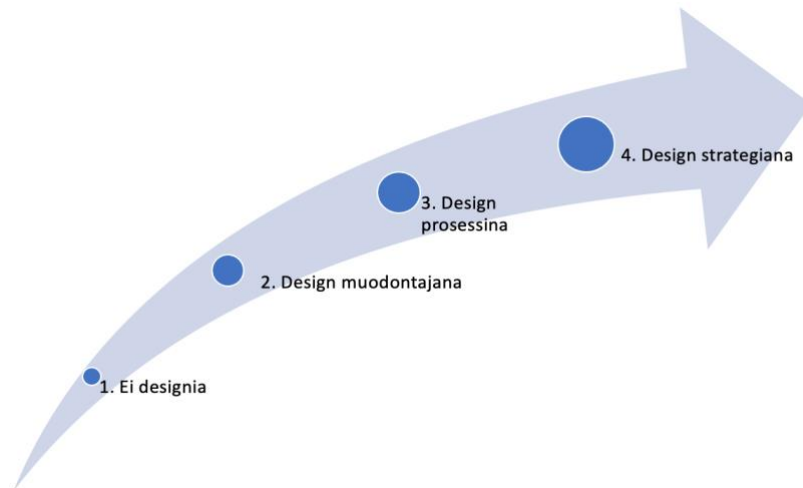
Hyvän palveluorganisaation tunnusmerkkejä ovat luovuus, muutosrohkeus, kyky ottaa palautetta vastaan ja kyky ruotia myös epäonnistumisia. Organisaatiossa osataan asettua loppukäyttäjän asemaan ja ottaa huomioon erilaisten asiakkaiden toiveet ja odotukset kehitystyössä. Kehitystyö osallistaa organisaation kaikki osat, ja palvelumuotoilijan käyttö selventää strategiaa. Näin kaikki ymmärtävät liiketoiminnan tavoitteet. Hyvässä organisaatiossa voidaan toimia tehostaa ja automatisoida sen tarpeisiin nähden. Sellaiset organisaatiot, jotka osaavat hyödyntää laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan, ovat menestyviä. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Hyvässä palveluorganisaatiossa osataan hyödyntää palvelumuotoilua niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Siellä osataan kehittää organisaatiota niin, että henkilökuntaa tuetaan, varmistetaan että investoinnit ovat toimivaksi testattuja, kehitetään relevantteja mittareita tuotannon mittaamiseen ja määritellään resurssit, jotka tuovat arvoa asiakkaille. Brändi on selvä ja se osataan liittää asiakassuhteen syventämiseen. Organisaatio osaa kehittää jo olemassa olevaa palvelua sekä luoda uusia palveluita. (Tuulaniemi 2011, 98.)

#### **5.4 Muotoiluajattelun portaat**

Palvelumuotoilu hyödyntää muotoiluajattelua keskittyessään palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin soveltaessaan palvelunkehittämiseen sopivia menetelmiä. Muotoiluajattelu ei ole kuitenkaan yhtä kuin palvelumuotoilu. Muotoiluajattelu on *”ihmislähtöinen innovaatioprosessi, jossa pyritään yhdistämään se, mikä ihmisille on haluttavaa siihen, mikä on teknologisesti toteutettavissa ja mikä taloudellisesti on kannattavaa”*. Palvelumuotoilu perustuu samoihin periaatteisiin, joihin myös muotoiluajattelu perustuu. Keskeisin niistä on ihmislähtöisyys. Tarkoituksena on asettaa ihminen kehittämisen lähtökohdaksi ja keskeiseen asemaan, ei organisaation tai suunnittelijan mieltymyksiä. Tavoitteena on syvä ymmärrys palveluiden käyttäjästä, kulttuurin ja kontekstin vaikuttamisesta toimintaan. Siihen kuuluvat myös asiakkaan tarpeet, päämäärät, kokemukset ja tunteet. Muita olennaisia periaatteita ovat oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuorovaikutus, protoilu ja testaus, yhteiskehittäminen ja monialaisuus. (Koivisto ym. 2019, 36–41.)

Design Maturity Ladder (kuva 5) on keino mitata organisaation muotoiluajattelun kehittyneisyyttä ja integroitumista sen toimintaan. Se koostuu neljästä seuraavasta tasosta:



Kuva 5. Design Maturity Ladder.

Ensimmäinen vaihe tarkoittaa, että organisaatio on vasta alussa muotoiluajattelun matkalla, eikä sen jalkauttaminen toimintaan ole välttämättä vielä ihan selvää. Organisaatio aloittaa muotoiluajattelun tutkimisen ja sen mahdollisuuksien ymmärtämisen, eikä ole vielä selvää, minkälaisia muotoiluajattelun tarpeita sillä on. Ymmärrys muotoiluajattelusta lähtee esimerkiksi siitä, että jokin organisaation omista henkilöistä koulutetaan palvelumuotoilun saralla, mutta varsinaista ammattilaista ei vielä ole toiminnassa mukana. (Cullen 2020.) Muotoiluajattelun edistäminen tarkoittaa pitkäjänteistä työtä. Koko työyhteisö olisi hyvä saada syvällisesti ajatteluun mukaan, jotta se voidaan ottaa osaksi liiketoiminnan strategiaa. Jokaisella saattaa olla muotoiluajatteluun erilaista annettavaa, sillä muotoiluajattelu on kokonaisvaltaista toimintaa: se haluaa hyödyntää useita näkökulmia, taitoja ja luovuutta. (Solita n.d.)

Toisessa vaiheessa muotoiluajattelu on kehittynyt eteenpäin, mutta näkyy vain toiminnan tai tuotteen loppuvaiheessa tapahtuvana muotona, esimerkiksi palvelun suunnitteluna. Tässä vaiheessa saatetaan suunnitella jo tehtäviä, mutta niihin ei välttämättä kuitenkaan käytetä vielä ammattilaista. (Manninen 2017.)

Muotoilujattelun portaikon kolmannessa vaiheessa, design prosessina -vaiheessa, muotoilujattelu ei ole enää jonkin prosessin lopputulos, vaan se on tullut osaksi kehitysprosessia. Alusta alkaen toiminnon tai tuotteen suunnittelua ohjaa loppukäyttäjän näkökulman tuominen mukaan. Ongelmanratkaisuun käytetään monen eri alueen osaamista ja osallistavia kehittämistapoja. Tässä vaiheessa mukana on ammattilaisia, jotka tuntevat esimerkiksi johtamista ja muotoilua syvemmin. (Manninen 2017.) Muotoilujohtaminen tulee tässä vaiheessa jo olennaiseksi osaksi koko organisaation liiketoiminnan suunnittelua. Kokonaisuus tulee huomioida ja soveltaa monia eri alueita, kuten strateginen ja kulttuurinen asiakasymmärrys (etnografia), strategian etsintä ja kokeileminen sekä sen pilotointi ja seuranta. (Solita n.d.) Strategian muotoilussa muotoilija voi toimia tiivistäjänä ja selkeyttäjänä, hän neuvoo, ohjaa, yhdistää asioita ja näkee kokonaisuuden, osaa sitoa tuotteen tai palvelun yrityksen haluamaan brändiin. Yrittäjä saa hyvän muotoilijan avulla selkeytettyä niin itselleen, organisaatiolleen kuin asiakkailleen sitä, mitä haluaa tuottaa ulos ja sen kokoamiseksi yhdeksi kokonaisuudeksi. Muotoilijan tehtävänä on tiedonkeruu kilpailijoista, markkinoista, asiakkaiden ajatuksista ja organisaation sisältä. (Manninen 2017.)

Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa muotoilu on jo pysyvästi osa strategiaa, design strategiana. Muotoilija voi toimia yhteistyössä organisaation johdon kanssa suunnitellen sen tulevaisuuden toimintaa, liiketoiminnan sisältöjä tai uudistamista. Muotoilu on osa jatkuvaa toimintaa, se keskittyy prosessiin ja menetelmiin, jotka tukevat organisaation visioita ja strategiaa. (Manninen 2017.) Muotoilujattelu kulkee mukana kaikissa toiminnoissa ja luo uskottavuutta ja luotettavuutta yrityksen tulevaisuuteen. Sen avulla osataan keskittyä oikeisiin asioihin eri toiminta-aloilla ja asiakasnäkökulma on mukana. Palvelu on jatkuva prosessi ja jatkuvaa kehittämistä. Palveluprosessi ei ole koskaan valmis, mutta palvelumuotoilu tarjoaa tähän hyvät työkalut, jolla kehitystyö on mielekästä. (Solita n.d.)

## **5.5 Strategia ja kilpailuetu**

Palvelumuotoilu soveltuu myös yrityksen liiketoiminnan strategian tekoon (Solita n.d.). Yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta on tärkeää, että toiminnan strateginen suunta on määritelty oikein ja kilpailustrategialla voidaan suunnittelua ohjata haluttuun suuntaan (Lecklin 2006, 45). Yrityksen on löydettävä oma paikkansa markkinoilla sekä brändinsä

toimintaympäristössään (Tuulaniemi 2016, 174). Michael Porter määrittelee kilpailustrategiat kolmeen osaan, jotka ovat kustannusjohtajuus- eli hintakilpailustrategia, differoitumis- eli erottuvuusstrategia sekä fokusointi- eli keskittämistrategia. Kustannusjohtajuudessa palvelun tuottaminen tehdään mahdollisimman alhaisin kustannuksin ja asiakas valitsee palvelun juuri halvan hinnan takia. Erottuvuusstrategiassa halutaan palvelun erottuvan muista kilpailevista vaihtoehdoista asiakkaille tärkeillä ominaisuuksilla, joita voi olla yksi tai useampi. Tällöin asiakas valitsee palveluntuottajan palvelun arvon pohjalta. Keskittämistrategiassa yritys valitsee jommankumman yllä olevista strategioista, kustannusjohtajuuden tai erottuvuusstrategian. Tämä strategian muoto on mahdollinen, jos kilpailevat yritykset toimivat niin laaja-alaisesti, että eivät välttämättä pysty kaikkien kohderyhmien erityistarpeita täyttämään. Porterin mallia voidaan edelleen soveltaa nykyiseen markkinatilanteeseen. (Tuulaniemi 2016, 174–175.)

Strategialla tavoitellaan kilpailuetua sekä innovointia ja pyritään kehittämään sekä löytämään uusia toimintamalleja ja ideoita, joilla voidaan huomioida asiakkaiden tarpeet paremmin (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–29). Kilpailuetu on tärkeä osa kehittyvän ja kasvavan yrityksen strategiassa ja se on keskeinen linjanveto kasvavassa pienyrityksessä ja pk-yrityksessä. Edun avulla yritys kilpailee markkinoilla ja uskoo yrityksensä menestykseen. Kilpailuetu ja sen pohjalta suunniteltu strategia sekä liiketoimintamalli ovat yrityksen vuorovaikutuksen keinot markkinoiden ja sidosryhmien kanssa. (Vierula 2021, 165.) Yrityksen menestyminen markkinoilla edellyttää usein merkittävää panostusta laatuun ja tietoisia strategiavalintoja. Laatu on yrityksen menestystekijä ja sen kehittäminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa tulisi olla jatkuvaa ja tavoitteellista. (Lecklin 2006, 39–43.)

Palvelumuotoilulla saa kestävästä kilpailuetua, kun sen käyttöönotto yrityksessä on laaja-alaista. Yksittäiset palvelumuotoiluprojektit eivät tuo pitkäaikaista hyötyä vaan tavoitteena on juurruttaa palvelumuotoiluosaaminen yrityksen toimintaan suuremman hyödyn saavuttamiseksi. Palvelumuotoilun haltuunotto vaatii muutosta yrityksen kulttuurissa sekä toimintatavoissa, jotta yritys muokkautuu aidosti asiakaslähtöiseksi. (Koivisto ym. 2019, 218.)



## 6 PALVELUMUOTOILU KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilun keskeiset elementit. Palveluiden keskiössä on ihminen, asiakas. Asiakkaat ja palvelutuottajat muodostavat yhdessä vuorovaikutustilanteen, joka on tärkeässä osassa palvelukokemuksen rakentumisessa. On tärkeä ymmärtää sekä asiakkaiden että palveluntarjoajien odotuksia, arvoja, tarpeita ja motivaatiotekijöitä yhdessä ja erikseen. (Tuulaniemi 2016, 71.) Asiakasymmärrystä hyödyntäen yritykset voivat kehittää palvelujaan sekä suunnitella ja ideoida uusia palveluita, jotka erottuvat muista palveluntarjoajista, samalla tuottaen asiakkaalle unohtumattoman asiakaskokemuksen (Tuulaniemi 2016, 72).

Palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut pohjautuvat useisiin tieteisiin ja tieteenaloihin, muun muassa muotoiluun, liiketoiminnan kehittämiseen, vuorovaikutussuunnitteluun ja sosiaalitieteisiin, ja menetelmiä ja työkaluja voi olla jopa satoja. Palvelumuotoilun menetelmiä käytettäessä näitä kaikkia menetelmiä ja työkaluja ei kuitenkaan tarvitse hallita, vaan käyttäjä voi valita kuhunkin tilanteeseen ja tarpeeseen sopivimmat menetelmät. Usein paras lopputulos saadaan soveltamalla, yhdistämällä menetelmiä tai valitsemalla soveltuvimmat osat. Myös uusien menetelmien kehittäminen on sallittua, jos omaan tarpeeseen sopivaa työkalua ei löydy. (Palvelumuotoilu Palo 2019.)

### 6.1 Asiakaskokemus

*“The more you engage with customers the clearer things become and the easier it is to determine what you should be doing” – John Russell*

Asiakaskokemus on palvelumuotoilun avainasia. Se on keskiössä, kun tarkastellaan palvelun lähtötason laatua ja sitä tutkimalla ja kehittämällä saadaan paljon tietoa siitä, mihin suuntaan palveluja kannattaa ja voidaan kehittää. Asiakaskokemusten kyselyllä ja huomioimisella saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä asiakkaat juuri tällä hetkellä toivovat ja yritys voi kehittyä trendien mukana.

Asiakaskokemukseen paneutuminen on yrityksille mahdollisuus ymmärtää paremmin asiakkaiden toiveita, toimia aidosti heidän tarpeidensa ja odotustensa pohjalta, luoda asiakkaille arvoa sekä mahdollisuus nostaa yrityksen liiketoiminnan tulosta (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemus on yritykselle tärkeä strateginen kilpailukeino. Se tuo näkyvyyttä ja kilpailuetua. Tällä hetkellä palveluntarjoajia on paljon ja asiakkailta on varaa valita tuottajansa. Toimivan asiakaskokemuksen avulla palveluntarjoaja voi saada etumatkaa ja erottua muista yrityksistä markkinoilla. Palvelun ollessa asiakkaalle tuntematon, on palveluntuottajalle tärkeä ymmärtää miten ja miksi asiakas valitsee palvelun ja sen tarjoajan. Aikaisemmin asiakkaat ovat voineet valita palvelun hinnan perusteella, halvimman mukaan, mutta nykyään asiakkaat osaavat arvostaa laatua ja panostavat siihen. (Maijala 2019.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa Tuulaniemen (2011, 74) mukaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin sekä merkityksiin. Toiminnan tasolla palvelun tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeeseen sekä tehdä palvelusta saavutettavampaa, tehokkaampaa, monipuolisempaa ja parantaa sen käytettävyyttä ja tehokkuutta. Toiminnallisen tason toteutuessa, palvelulla on mahdollisuus toimia markkinoilla. Tunnetasolla asiakas saa välittömiä tunteita, kuten kokemuksen miellyttävyyttä, innostavuutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa ja tyyliä (Tuulaniemi 2011, 74.) Asiakaskokemus voi siis olla joko positiivinen tai negatiivinen riippuen asiakkaan tunnetilasta (Fischer & Vainio 2015, 9). Kolmantena tasona Tuulaniemi (2011, 74) mainitsee merkitystason. Se tarkoittaa kokemukseen liittyviä oivalluksia, mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. Erinomaisia palvelukokemuksia asiakkaille voidaan suunnitella ja tarjota, kun ensin ymmärretään millä tavoin ja milloin asiakkaat kohtaavat yritysten tarjoaman palvelun. (Tuulaniemi 2011, 74.) Asiakaspalvelukokemus on jokaisen asiakkaan henkilökohtainen ja yksilöllinen kokemus, joten on vaikea arvioida ja tietää mitkä asiat vaikuttavat eniten saatuun palveluun (Fischer & Vainio 2015, 9).

Maijala (2019) kirjoittaa, että jatkuvassa muutoksessa olevat liiketoimintaympäristöt ovat saaneet hyviä työkaluja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen palvelumuotoilun, asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksellisyyden kautta. Näitä kehittämistyökaluja ovat esimerkiksi käyttäjäpersoonat, asiakasarvokartat, sekä palvelupolken menetelmät. Asiakaskokemusten lisäksi on hyvä kartoittaa myös palveluntuottajan roolia, mitä palveluita he tarjoavat, miten työntekijäkokemukseen on

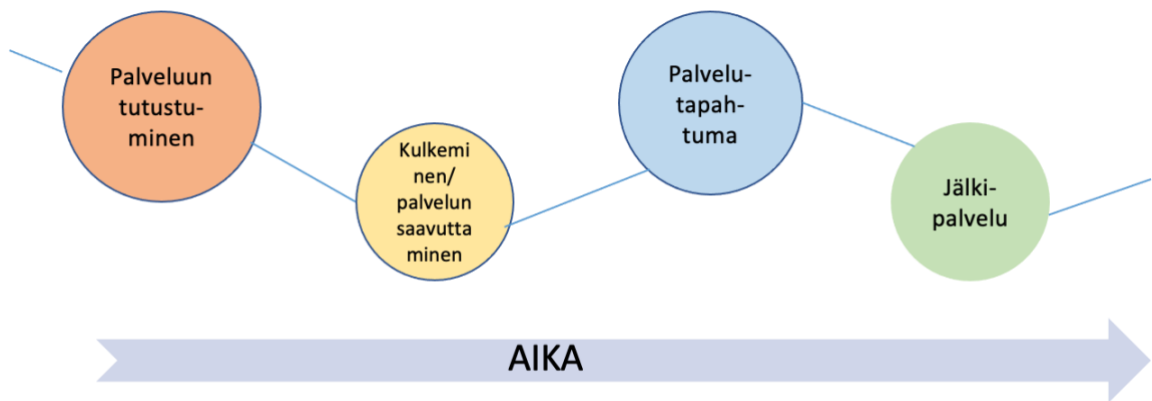
panostettu sekä miten ne näkyvät asiakkaille. Jos edellä mainittuihin asioihin on yrityksessä panostettu, näkyy se myös asiakastyytyväisyydessä. (Maijala 2019.)

## **6.2 Palvelupolku**

Palvelupolkuksi voi kutsua aikaa ja tapahtumaa, jonka asiakas viettää jonkin tietyn palveluntuottajan kanssa. Vaikka palvelupolulla on aina alku ja loppu, voidaan yhtä palvelupolkuja käyttää useamman kerran saman prosessin aikana. Palvelupolku sisältää myös sen, miten asiakas päätyy palvelun pariin ja sen, mitä tapahtuu palvelun jälkeen. Parhaimmillaan palvelupolun tarkastelussa on otettu asiakkaan näkökulman ja kokemuksen lisäksi huomioon myös asiakkaan tunteet ja ajatukset. (Luovamiete 2021.) Palvelupolku on osa koko palvelumuotoilun prosessin perustaa, mutta myös erillisenä työkaluna palvelupolku on monipuolinen ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa palveluiden kehittämisestä henkilökunnan perehdyttämiseen. Palvelupolku hahmotellaan visuaaliseksi työkaluksi, joka tekee näkymättömän palvelun konkreettiseksi. Parhaassa tapauksessa palvelupolun kuvaaminen perustuu tutkittuun tietoon asiakkaan kokemuksista ja palautteista, mutta monesti ns. hypoteeseihin perustuva palvelupolkuharjoitus auttaa kartoittamaan mistä vaiheista halutaan syvällisempää ymmärrystä lisää ja mitkä vaiheet kaipaavat kehittämistä. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

Palvelupolkuja voidaan käyttää uuden palvelun visiointiin tai vanhan kehittämiseen. Uuden palvelun kehittämisestä esimerkkinä toimii etätulkkauksen kehittäminen tulkkausalalla koronapandemian vuoksi. Sen aloittamisessa ja kehittämisessä palvelupolkutyökalu olisi toimiva ratkaisu. Olennaista palvelupolun muodostamisessa ovat asiakkaan polun vaiheet ja sen kontaktipisteiden tunnistaminen. Palvelupolkujen kuvaamistavat voivat olla monenlaisia, vaihtelevia ja soveltavia.

Kuvassa kuusi (6) on esitetty yksi palvelupolkumallin vaihtoehto. Palvelupolussa on hyvä olla tietyt päävaiheet: ennen, aikana ja jälkeen, riippumatta siitä mikä vaihtoehto prosessiin valitaan. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.) Tuulaniemi (2011, 78–79) nimeää ne kirjassaan esipalveluksi, ydinpalveluksi ja jälkipalveluksi. Ydinpalvelu tarjoaa varsinaisen arvon eli palvelun, esipalvelu ydinpalvelua valmistelevan hetken, kuten esimerkiksi yhteydenoton yritykseen. Jälkipalvelu tarkoittaa mahdollista kontaktia palveluntuottajaan palvelun jälkeen, kuten esimerkiksi palautteita.



Kuva 6. Palvelupolkumalli.

Palvelupolun päävaiheet voidaan jakaa vielä pienempiin ja tarkempiin vaiheisiin, ”asiakkaan askeleisiin”. Tämä polku koetaan konkreettisenä ajassa tapahtuvana palveluna ja se voi jakautua useampaan palvelutuokioon. Palvelutuokio sisältää hetket, jolloin asiakas ja palvelu ovat vuorovaikutuksessa. Yksi palvelutuokio sisältää useampia kontaktipisteitä (kuva 7). Ne voivat olla fyysisiä asioita tai näkymätöntä, kuten vuorovaikutusta, ja ne voivat tapahtua ihmisen ja laitteen tai ihmisen kesken. Kontaktipisteet ovat niitä kohtia palvelupolussa, joissa

asiakas kokee palvelun kaikilla aisteillaan. (Koivisto 2007, 6–7; Palvelumuotoilu Palo 2018b; Tuulaniemi 2016, 78–81.)



Kuva 7. Palvelutuokiot ja kontaktipisteet.

Palvelun kontaktipisteet ovat hetkiä, jolloin asiakas saa joko hyvän tai huonon kokemuksen. Näihin voi palvelumuotoilun avulla vaikuttaa, mutta jos palvelu on esimerkiksi usean eri tuottajan tarjoama, voi asiakkaalle huono palvelu näyttäytyä kuitenkin yhtenä palveluna tai tuotteena, jonka lopulta tarjoaa tämä lopputuotteen tarjoama brändi. (Tuulaniemi 2016, 81.)

Näiden vaiheiden lisäksi on hyvä kuvata asiakaskokemusta, joka sisältää asiakkaan ajatukset, tunteet ja tarpeet, sekä viimeisenä mahdollisuudet, joka sisältää polun kuvaamisen aikana huomattujen haasteiden ratkaisu- ja parannusehdotuksia. Asiakaskokemuksen ja tunteiden kuvaamisella voidaan löytää asiakkaan tunnekaivon avulla palvelun huippuhetket ja toisaalta myös mahdolliset pettymykset. Asiakaskokemuksen ja mahdollisuuksien kuvaamiseen ja löytämiseen on tarjolla erilaisia työkaluja palvelumuotoilun runsaassa pakissa. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

Palvelupolun visuaalistamiseen on olemassa monenlaisia työkaluja, mutta peruseriaatteet selitetään Espoon kaupungin sivistystoimen palvelumuotoilun työkalupakissa (Peda.net n.d.) seuraavasti, kahdella erilaisella vaihtoehtoisella tai toisiaan täydentävällä mallilla (kuva 8):

### Ohjeita palvelupolun käyttöön:

1. Jaa ryhmille isot fläppitaulupaperit, luonnostelupaperia, tusseja ja Post-it -lappuja.
2. Jaa ryhmille ohjeet työpohjan tekemiseksi.
3. Kehota ryhmiä jakamaan suunnittelemansa palvelu käyttäjän kannalta tärkeimpiin kosketuspisteisiin. Listatkaa ne erilliselle paperille.
4. Tehkää aluksi luonnos palvelupolusta piirtämällä se luonnostelupaperille.
5. Listatkaa jokaisen kosketuspisteen kohdalla käyttäjän kannalta merkittävät kokemukset. Mitä käyttäjä tuntee? Onko kokemus positiivinen, negatiivinen vai neutraali? Mikä tekisi kokemuksesta mahtavan?
6. Miettikää jokaisen kosketuspisteen kohdalla sen riskejä ja mahdollisuuksia.
7. Tunnistakaa kosketuspisteitä, jotka ovat erityisen kriittisiä palvelun kannalta ns. totuuden hetkiä. Merkitkää 3–4 pahinta palvelupolkuun. Miettikää miten niitä voisi välttää tai parantaa.
8. Piirtäkää palvelupolku puhtaaksi isolle paperille. Pitäkää palvelunkuvaus mukana koko palvelunkehittämisen prosessin ajan.

**Palvelupolku**

Kehityskohde ▾ Projektiryhmä ▾ Päivämäärä ▾

Vaiheen kuvaus ▸

Kosketuspiste 1 ▾ Kosketuspiste 2 ▾ Kosketuspiste 3 ▾ Kosketuspiste 4 ▾ Kosketuspiste 5 ▾

Käyttäjän kokemus vaiheesta ▸

Riskit, mahdollisuudet, parannusideat ▸

Kriittiset pisteet ▸

Takaisin ▾

51

Kuva 8. Palvelupolkumalli (Peda.net n.d.).

### 6.3 Menetelmien valinta

Menetelmiä valitessa tulee pitää mielessä palvelumuotoiluprosessin tavoite. Hyvät menetelmät auttavat priorisoimaan kehittämisen kannalta olennaiset sisällöt ja niiden laittamista helposti esitettävään muotoon. Menetelmät tukevat uusia ajatuksia ja luovien ratkaisujen syntymistä, sekä tukevat ihmisten osallistamista kehittämisprosessiin. Hyvän menetelmän avulla saadaan syvällisempää ymmärrystä käyttäjän arjesta ja hänen palvelunkäyttönsä liittyvistä haasteista. Jos halutaan kartoittaa esimerkiksi asiakasnäkökulmaa, voidaan valita sellainen toimintamenetelmä, joka auttaa näkemään palvelun hänen näkökulmastaan, empatian kautta. (Palvelumuotoilu Palo 2019.)

Palvelumuotoiluprosessin kokonaisuus jaetaan useimmiten eri vaiheisiin, ja näissä vaiheissa voidaan käyttää samoja tai eri menetelmiä. Niin vaiheita kuin menetelmiäkin voidaan käyttää useamman kerran peräkkäin, koska joskus jotkut tarpeet vaativat uusintatarkastelua. Vaiheiden jaotteluun on erilaisia malleja. Prosessin vaiheet eivät myöskään etene lineaarisesti, koska aina ei tiedetä yhden vaiheen kokeilun tulosta etukäteen, vaan prosessin on tarkoitus olla avoin. Sitä

muokataan sen mukaan, kun tietoa karttuu, ja ennakointi on hankalaa. Muotoilu on jatkuvasti käynnissä oleva kehittämisprosessi: kun jokin palvelu on käytössä, sen toimintaa tarkkaillaan ja kehitetään. Työkaluja voi prosessin aikana vähentää tai lisätä työkalupakista. (Palvelumuotoilu Palo 2019; Peda.net n.d.)

Jokaiseen palvelumuotoilun prosessin vaiheeseen on olemassa erilaisia, sopivia työkaluja. Ne tarjoavat rungon kehittämisprosessille. Vaiheisiin voidaan sisällyttää tavoitteen tarpeen mukaan eri määrä erilaisia menetelmiä. Yhdenlainen malli on tehty Espoon sivistystoimen työkalupakissa palvelumuotoiluun (Peda.net n.d.). Siinä palvelun muotoiluprosessi on jaoteltu viiteen seuraavaan vaiheeseen: löytäminen, määrittely, ideointi, mallinnus ja käyttöönotto (kuva 9).

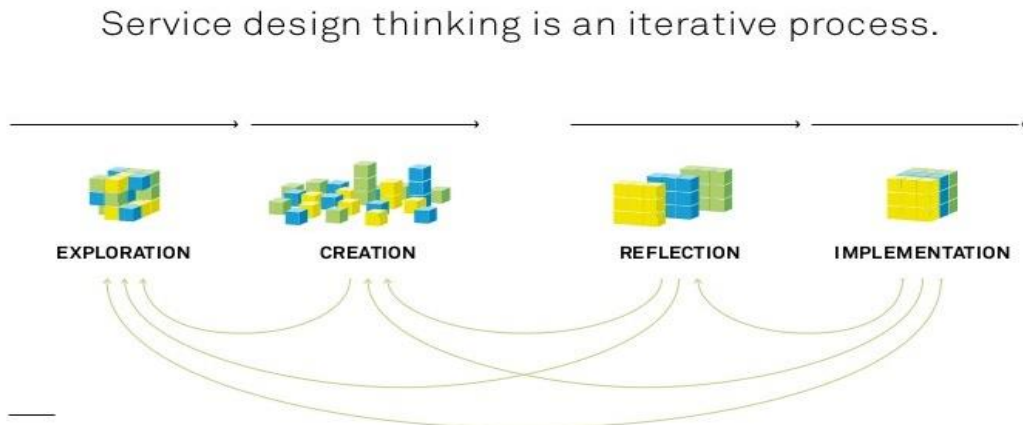


Kuva 9. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Peda.net 2021).

Palvelumuotoilun perusteoksessa *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases* (Stickdorn, Schneider & Co. 2012) Marc Stickdorn kuvaa neljän vaiheen toistuvaa prosessimallia (kuva 10): tutki (*explore*), luo (*create*), reflektoi (*reflect*) ja toteuta (*implement*). Kirjoittaja kuvailee prosessia toistavaksi, kiemuraiseksi, ja korostaa virheistä oppimista, vaikka vaiheissa joutuisikin palaamaan taaksepäin tai jopa alkuun. Stickdorn korostaa, että kuvattu prosessimalli on vain kehys ja perusta monimuotoisen prosessin luomiselle. Oikeastaan koko palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen askel onkin itse prosessin suunnittelu, koska se on aina palvelukontekstista riippuvainen. Kirjallisuutta ja käytäntöjä tutkittaessa, voi löytää prosessimalleja vähemmillä tai enemmällä vaiheilla tai erilaisilla vaiheiden nimityksillä. Kaikki vaiheet kuitenkin perustuvat samaan perusajatuksen prosessin toistuvuudesta ja kokonaisuuden ajattelemisesta samaan aikaan, kun keskittyy yksityiskohtaisiin kosketuspisteisiin. (Mt. 122–127.) Ei ole oikeita tai vääriä tapoja koota prosessin menetelmiä,



mutta hyvä prosessi edellyttää toimivaa työkalujen yhdistelmää, jonka avulla voidaan ideoinnin, kehityksen ja toistuvuuden kautta päästä vähitellen parantamaan toimintaa (mt. 148).



Kuva 10. Palvelumuotoilun prosessimalli (Stickdorn co. 2012).

#### 6.4 Palvelumuotoilun työkalupakki

Menetelmien valitsemisen tueksi on hyvä tietää erilaisista palvelumuotoilun työkaluista. Jokaisen palvelumuotoilijan työkalupakki näyttää erilaiselta ja sitä sovelletaan ja muokataan tarpeen ja prosessin tavoitteen mukaan. Yhden palvelumuotoilijan tai menetelmää käyttävän yrittäjän ei kuitenkaan tarvitse hallita näitä satoja menetelmiä, sillä erilaiset kirjat ja oppaat tarjoavat eri menetelmistä tietoa, ja niitä voi myös itse kehittää. Ei ole siis tarkkaa määritelmää mikä on tai ei ole palvelumuotoilun työkalu, ja esimerkiksi teokseen 250 Essential Service Design Methods muotoilija Robert Curedale on kerännyt 250 mielestään olennaista palvelumuotoilun työkalua. (Palvelumuotoilu Palo 2019.) Muotoilijat Geke Van Dijk, Bas Raijmakers ja Luke Kelly ovat koonneet teoksessa This is Service Design Thinking (Stickdorn co. 2012) 25 suosituinta ja tehokkaaksi huomattua työkalua, mutta hekin haluavat korostaa sitä, että palvelumuotoilu on mittatilaustyötä ja esitellyt työkalut ovat pieni osa mahdollisuuksien työkalupakkia (mt. 148). Palvelumuotoilussa ei voi antaa yhtä selkeää mallia prosessin tekemiseen, sillä palvelumuotoilun ydintä on juuri sovellettavuus.

Työkaluja on tarkoitus yhdistellä ja niitä voidaan käyttää eri vaiheissa. Edellisessä kappaleessa mainittujen prosessien eri vaiheisiin voidaan jaotella sopivammiksi tietyt työkalut, koska ne

tuottavat helposti juuri kyseiseen vaiheeseen sopivaa sisältöä. Toinen mahdollinen jaottelutapa on jakaa työkalut niiden tuottaman tiedon ja hyödyn mukaisesti. Esimerkiksi luovat ja toiminnalliset menetelmät sopivat tilanteeseen, jossa halutaan saada esille sellaisia ajatuksia, joita ei osata kertoa suoraan kysyttäessä, havainnointi menetelmät kertovat mitä ihmiset tekevät ja käyttävät, kuvaamisen työkalut tekevät aineettomista asioista visuaalisia ja konkreettisia, ja työpajatyypiset työkalut tukevat suunnittelua. (Palvelumuotoilu Palo 2019.)

Vaiheiden mukaan työkaluja voisi jakaa seuraavasti:

- Löytämisen ja määrittelyn vaiheisiin sopivia työkaluja ovat esimerkiksi kartoitus-, haastattelu-, havainnointi-, itsedokumentointi- ja kyselymenetelmien työkalut. Näitä ovat mm. varjostus, päiväkirjat, ”Mitä tiedetään?” ja ”Mitä ei tiedetä?” sekä tavoitekartoitus, tarinat kentältä ja toisen henkilön asemaan asettuminen.
- Ideoinnin ja mallinnuksen vaiheisiin sopivat esimerkiksi visualisoinnit, prototypointi, brainstorming- ja jalostustyökalut, kuten suunnanmääritys, persoonatyökalu, palvelupolku ja palvelusuunnitelma, draamatyökalua ja idean validointi.
- Viimeiseen vaiheeseen eli käyttöönottoon käyttökelpoisia työkaluja voivat olla toimintasuunnitelma-, seuranta- ja dokumentointimenetelmien työkalut, joita esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma, minipilotti, vaikutusten arviointi ja presentaatio. (Palvelumuotoilu Palo 2019; Stickdorn, Schneider & co. 2012, 149.)

On tärkeää miettiä, miltä tarjottu palvelu ja työntekijä asiakkaille vaikuttavat, mitkä ovat palvelun tarjoamisen ja saavuttamisen pullonkaulat, ja millaista palvelua asiakas arvostaa. Asiakkailta saa myös henkilökohtaista palautetta ja se pitäisi tuoda aina koko organisaation tasolle pohdittavaksi. Palvelumuotoilun työkaluista palvelupolun mallintamisen työkalu tuo asiakkaiden palveluiden kokonaisuudet selkeiksi. Visuaalinen palvelunkuvaus tekee palvelupolun selkeään konkreettiseen muotoon, avaten käyttäjän näkökulmasta jokaista kohtaamispiistettä lineaarisessa mallissa. (Peda.net n.d.) Palvelupolun lisäksi muita tulkkauksipalvelulle sopivia menetelmiä voisivat olla muun muassa käynnistyspaja, persoonatyökalu, brainstorming-menetelmät, service blueprint (palvelusuunnitelma) ja oppimissuunnitelma. Näitä työkaluja voi kuljettaa organisaation kehitystyössä mukana koko ajan, ja niitä voi myös päivittää, kun huomaa muutoksia asiakkaiden toiveissa ja yhteiskunnan trendeissä, jotka suoraan vaikuttavat palveluiden vaatimuksiin (Palvelumuotoilu Palo 2019).

Nämä muodostavat pohjan tulkkausalalan palveluntuottajien työlle: asiakkaat ovat keskiössä ja heidän ymmärtämisensä on kaiken ydin.

#### 6.4.1 Käynnistystyöpaja

Käynnistystyöpaja-työkalun avulla voidaan määritellä kehitystä vaativa kohde, prosessin mittakaava ja saada prosessiin osallistuvat henkilöt siihen mukaan. On tärkeää, että prosessilla on vastuuhenkilöt, jotka vievät sitä eteenpäin, sekä yhteyshenkilöt, jotka voivat vaikuttaa päätöksentekoon yrityksessä. Kun projekti on vasta alussa, tämän työkalun on tarkoitus auttaa yhteisymmärryksen luomisessa kehityskohteesta ja -tarpeesta. Siinä asetetaan prosessin reunaehdot ja luodaan projektiryhmä. Työpajan vaiheissa voidaan käyttää mallipohjaa, josta yksi esimerkki on kuvassa 11 oleva workshop-mallipohja. (Peda.net n.d.)

Ohjeita käynnistystyöpajan järjestämiseen:

1. **Tee lista aiheesi kannalta keskeisistä henkilöistä ja sidosryhmien edustajista.** Kysy ketkää voisivat ottaa omistajuuden projektista, ketkää ovat oleelliset päätöksentekijät ja kuka olisi tekemisissä projektin lopputuloksen kanssa?
2. **Tarkastele listaa kollegojesi kanssa ja päättä keitä kannattaa kutsua työpajaan ja keitä ei tarvitse kutsua, mutta on hyvä pitää ajan tasalla projektin etenemisestä.**
3. **Laadi agenda työpajalle.** Keskeisiä aiheita ovat: *1. tarve projektille 2. tarve eri sidosryhmien työpanokselle 3. olemassa olevat huolenaiheet kyseiseen palveluun liittyen 4. alustava toimintasuunnitelma metodeineen 5. työpajan tavoitteet.*
4. **Varaa tila työpajan järjestämistä varten ja kutsu valitut henkilöt osallistumaan.** Mieti tarkkaan, miten motivoit ihmisiä tulemaan paikan päälle (ajan ja paikan valinta, tarjoilut, vaikutusmahdollisuus ym.).
5. **Pidä työpaja agendan mukaan kirjatun ylös esille tulleita asioita.** Voit myös käyttää työpohjaa helpottamaan yhteisymmärrykseen pääsemistä.
6. **Sovi lopuksi työpajan summaavan raportin laatimisesta.** Kerro myös projektin seuraavasta vaiheesta, jos mahdollista.

7. Tee luonnos raportista ja lähetä projektiryhmän jäsenille kommentoitavaksi.
8. Kirjoita valmis raportti, jaa se projektiryhmän kesken ja ala valmistelemaan seuraavaa vaihetta.

(Peda.net n.d.)



The image shows a workshop template titled "Workshop -työpohja" with a red background and white text. It is divided into six sections, each with a title and a dropdown arrow, and a corresponding empty box for notes:

- Kehityskohde** (Development objective)
- Projektiryhmä** (Project group)
- Päivämäärä** (Date)
- Tarve projektille** (Need for the project)
- Tutkimuskysymykset ja käytettävät metodit** (Research questions and methods to be used)
- Tarve eri sidosryhmien osallistamiselle** (Need for the participation of different stakeholder groups)
- Tarvittavat päätökset projektin reunaehdoista** (Required decisions regarding project conditions)

Kuva 11. Workshop-mallipohja (Peda.net n.d.).

#### 6.4.2 Persoona

Palvelupolku-työkalun lisänä ja syventämiseen suositellaan käytettäväksi myös persoonatyökalua. Työkalun avulla päästään tarkastelemaan palvelunkäyttäjiä erilaisten

faktatietoon perustuvien fiktiivisten hahmojen kautta. Persoonia varten kerätään monipuolisesti erilaista tietoa ja on tärkeää, että tieto pohjautuu asiakkaan näkökulmaan ja oikeaan elämään. (Ideapakka 2021.) Persoonatyökalu auttaa käyttäjäryhmän määrittelyssä ja sen kautta yhdistyvät keskeisimmät ominaisuudet asiakaskunnasta (kuva 12) (Peda.net n.d.). Kun kehitetään, parannetaan ja luodaan palvelua, voidaan miettiä, miten asiakaspersoonat käyttäisivät palvelua ja millaisista uudistuksista he hyötyisivät (Ideapakka 2021). Tulkkaukspalvelualalla on käyttäjäkunnassa tunnistettavissa kolme-neljä erilaista asiakasryhmää, joiden kanssa tulkit ovat säännöllisesti tekemisissä ja joiden erot ja tarpeet ovat selkeästi erilaiset. Persoona-työkalun avulla näitä voi selkeyttää yrityksen toiminnassa.

**Persoona**

Kehityskohde ▾

Projektiryhmä ▾ Päivämäärä ▾

Persoonan nimi, ikä ja asema

Henkilökohtainen lainaus

Asenne

Persoonan kuva

Mitä persoonan laukusta löytyy?

Persoonan tarina palvelun käyttäjänä

Takaisin ▾

50

Kuva 12. Persoona-työkalun malli (Peda.net n.d.).

### 6.4.3 Brainstorming

Kolmantena hyödyllisenä työkaluna kehitystyöhön ja uusien organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen on ideointivaiheen työkalu. Havaittaessa kehitystarvetta tai uuden toiminnan luomisen tarvetta, on hyvä käyttää ns. brainstorming-työkaluja. Nämä työkalut ovat hyviä,

koska niitä on monia erilaisia ja niiden tarkoitus on irrottautua tyypillisistä malleista ja avoimesti luoda uutta. Voi olla, että jotkin ideat tuntuvat naurettavilta, mutta brainstorming-työkalut kannustavat luoviin ideoihin, joista osa saattaa päättyä innovatiivisiin ratkaisuihin. (Peda.net n.d.)

#### Brainstorming-säännöt:

1. Älä arvostele. Tässä vaiheessa ei ole huonoja ideoita. Arviointiin on aikaa myöhemmin.
2. Suosi mielikuvituksellisia ideoita. Innovaatiot syntyvät epätavallisista ideoista. Realiteetteihin puututaan myöhemmin.
3. Rakenna toisten ideoita. Jos et pidä jonkun ajatuksesta, älä lyttää vaan haasta itsesi kehittämään sitä paremmaksi.
4. Pidä fokus ideoinnissa. Keskustelu karkaa helposti käsistä.
5. Käytä visualisointeja aina kun mahdollista. Kuvat provosoivat uusia ideoita.
6. Salli jokaisen idean tulla kuulluksi ja kehitellyksi. Vain yksi keskustelu kerralla.
7. Painota määrää laadun sijaan. Aseta rima korkealle (esim. 100 ideaa). Ideoinnin pitää olla nopeaa.

(Peda.net n.d.)

Brainstorming-työkalujen keskeinen ohje on, että huonoja ideoita ei ole. Tämän kaltaiseen kehittämistyöhön on mahdollista ottaa koko työyhteisö mukaan. Jokainen saa osallistua kehittämiseen omalla valitsemallaan panoksella, ja kaikkien ideat otetaan huomioon. Parhaassa tapauksessa yhden ideasta saa toinen jäsen uuden idean ja näin se kehittyy lopulta optimaaliseen muotoon. Brainstorming-tekniikoita on useita, jonka vuoksi se tuntuu olevan erittäin tuottoisa työkalu. Kuvassa 13 on esiteltyinä suosituimmat brainstorming-työkalut. (Peda.net n.d.)

## Brainstorming

Ideoiden generointi

### Brainstorming -tekniikoita:

#### Lämmittelybrainstorming

Tämä harjoitus on hauska ja nopea. Se orientoi osallistujat oikeaan mielentilaan ideointia varten.

Osallistujat jaetaan pareihin. Aiheeksi keksitään jotain innostavaa, kuten "Miten voisimme pitää vapaapäivän joka maanantai?". Ensimmäisellä kierroksella henkilö A keksii mahdollisimman monta ratkaisua jotka henkilö B puolestaan tyrmää keksimällä miksi ne eivät toimisi. Toisella kierroksella osat vaihtuvat, mutta tällä kertaa A innostuu B:n ehdotuksista ja keksii millaisia lisämahdollisuuksia ne toisivat. Lopuksi keskustellaan ryhmässä miten erilaiset lähestymistavat vaikuttivat ideointiin.

#### Ideakartha

Tätä tekniikkaa voi kokeilla etenkin jos osallistujat pelkäävät esittävänsä lennokkaita ideoita. Tässä harjoituksessa se on mahdollista tehdä anonyymisti.

Osallistujat ideoivat aluksi itsenäisesti muutamia ideoita yksittäisille paperi-lapuille näyttämättä niitä muille. Harjoituksen vetäjä kerää laput ja sekoittaa ne. Tämän jälkeen ideat liimataan miellekarttamaisesti niin, että asioita ryhmitellään, yhdistellään ja johdetaan. Lopputuloksena voi olla uusia ideoita assosiaatioiden tuloksena.

#### Ristiinpölytys

Tämän harjoituksen ideana on rakentaa muiden ideoita, mikä saattaa johtaa yllättäviin lopputuloksiin. Metodi estää yhden ryhmänjäsenen dominointia.

Osallistujat istuvat ringissä. Jokainen kirjoittaa yhden ideansa paperi-arkille. Tämän jälkeen paperit ojennetaan kunkin oikealla puolella istuvalle ryhmänjäsenelle. Seuraava henkilö lisää jotain edelliseen liittyen ja antaa paperin taas oikeanpuoleiselle vierustoverilleen. Tätä jatketaan kunnes ideat ovat kulkeneet täyden ringin.

#### Idea remix

Tämän tekniikan tarkoituksena on johtaa muiden ideoista uusia, parempia versioita. Yksi sen eduista on, että kaikkien äänet tulevat kuuluksi.

Osallistujia pyydetään kirjoittamaan yksi idea paperiarkille. Sen jälkeen paperit vaihdetaan sattumanvaraisesti muiden osallistujien kesken. Seuraava henkilö keksii valmiin idean pohjalta uuden, joka parantaa edellistä. Tätä jatketaan muutaman kierroksen ajan.

#### 6 hatun menetelmä

Tämä Edward De Bonon kehittämä menetelmä auttaa irtautumaan sosiaalisista rooleista. Se hyödyntää roolileikkää erilaisten näkökulmien omaksumisen apuna. Tekniikan hallinta vaatii hieman harjoitusta ja sääntöihin perehtymistä. Tarkemmat ohjeet löydät täältä.

Osallistujia kehoitetaan omaksumaan tietty näkökulma, jota kuvataan tietynvärisellä hatulla (hattujen sijaan voi tosin käyttää myös silmälasia tai vaikka erivärisiä Post-it -lappuja). Tämä voidaan tehdä niin että jokainen ryhmänjäsen katsoo asioita eri näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti niin että kaikki omaksuvat yhtä aikaa saman katsontakannan.

#### Hattujen värit ja niiden merkitys:

Valkoinen: täysin objektiivinen, faktoihin perustuva näkökulma  
 Punainen: "mutu", antaa luvan tunnepohjaiseen reagointiin  
 Musta: looginen, kritisoi ja pyrkii kertomaan miksi idea ei toimi  
 Keltainen: optimistinen, haluaa löytää kaikesta jotain positiivista  
 Vihreä: luova, kyseenalaistaa rajoitteet, pyrkii erilaiseen ajatteluun  
 Sininen: johtaa harjoitusta, kertoo mitä hattua seuraavaksi kokeillaan

#### Questorming

Questorming toimii perinteisen brainstormingin periaatteilla sillä erotuksella, että ratkaisuideoiden sijaan pyritään generoimaan kysymyksiä. Tarkoituksena on määritellä parhaat mahdolliset kysymykset (ns. metakysymykset) ongelman ratkaisemiseksi.

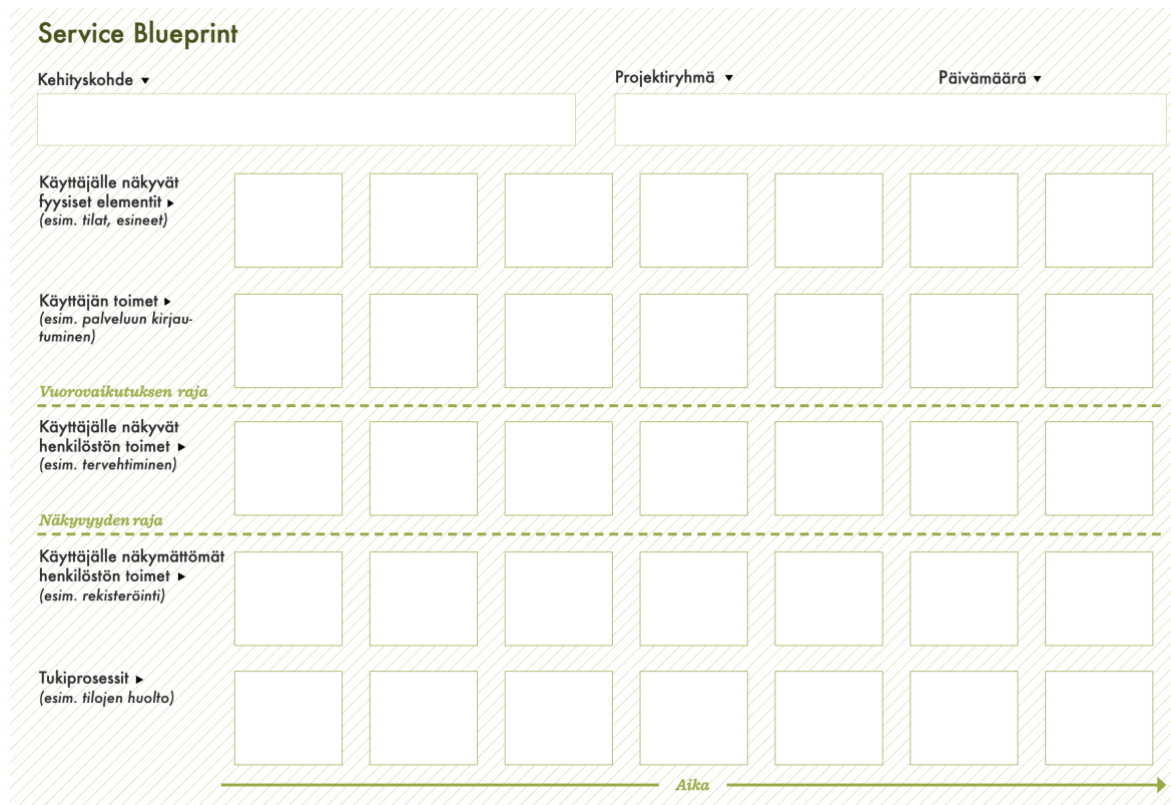
Osallistujille kerrotaan ongelma, johon ratkaisua haetaan. He ideoivat ongelmaan liittyviä kysymyksiä Post-it -lapuille, jotka liimataan muitten näkyville. Lopulta kysymyksistä rajataan parhaat, joihin lähdetään ideoimaan vastauksia.

Kuva 13. Brainstorming-tekniikoita (Peda.net n.d.).

### 6.4.4 Service Blueprint

Yksi hyvä tapa tehdä näkymätön ja näkyvä palvelu konkreettiseksi, on service blueprint (kuva 13). Suomeksi se tarkoittaa palvelusuunnitelmaa ja se on tarkka ja yksityiskohtainen visuaalinen kuvaus palvelun toiminnasta. Sitä voidaan käyttää, kun halutaan tarkastella jonkin palvelun nykytilaa tai kun halutaan kuvailla jotakin tulevaa palvelua. Service blueprintissä palvelun tapahtumat jaetaan näkyviin (front stage) ja näkymättömiin (back stage). Tämä

työkalu auttaa suunnittelemaan palvelutapahtuman kaikki toiminnot, kanavat, systeemit ja välineet. (Peda.net n.d.)



Kuva 14. Service blueprint (Peda.net n.d.)

#### 6.4.5 Oppimissuunnitelma

Kun jokin prosessi on viety loppuun, olisi hyvä myös seurata sen toteutusta ja tehokkuutta. Kehittämisprosessi siis jatkuu seurannan muodossa. Yksi työkalu seurannan toteuttamiseen on oppimissuunnitelma. Seurantavaiheessa vaikutuksia ja toimintaa seurataan ja parannellaan tarpeen mukaan, ja jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat palvelumuotoilun menetelmien tärkeimpiä osia. Tässä vaiheessa voi toimimattoman kokeilun vielä lopettaa tai palata takaisin ideointivaiheeseen. Silloin on mahdollista käyttää alkuvaiheen työkaluja uudelleen tai ottaa käyttöön uusia menetelmiä. (Peda.net n.d.)



Ohjeita oppimissuunnitelman tekoon:

1. **Jaa osallistujat projektiryhmiin.** Huom! Tässä vaiheessa kannattaa ottaa mukaan myös eri sidosryhmien edustajia.
2. **Kehota ryhmiä palaamaan *Löytäminen*-vaiheessa löytämänsä tiedon pariin.**
3. **Miettikää, mikä oli lähtötilanne palvelun käyttäjän kannalta ennen palvelunkehittämistä.**
4. **Arvioikaa, mikä tilanne tulee olemaan palvelun käyttäjän kannalta, mikäli muutokset toimivat.** Mitä voidaan pitää onnistumisena eri sidosryhmien näkökulmasta?
5. **Pohtikaa tapoja mitata uuden palvelun menestystä.** Millaisia vertailukohtia on olemassa *ennen -, palvelun aikana- ja sen jälkeen -* vaiheisiin? Voitaisiko esimerkiksi löytää demograafisesti vastaavia käyttäjäryhmiä, joihin palvelu ei vaikuta?
6. **Suunnitelkaa, mitä *Löytäminen*-vaiheen metodeja käytetään tiedon hankkimiseen.** Miten? Missä? Milloin? Mikä olisi sopiva suhde kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten metodien välillä?
7. **Koettakaa kehitellä käytäntöjä, jotka helpottavat tulosten jatkuvaa seuranta.** Mitkä työkalut toimivat erityisen hyvin? Voisiko niitä muokata vielä paremmiksi?

(Peda.net n.d.)

## 7 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli tarkoitus selvittää, onko palvelumuotoilua käytetty viittomakielen tulkkausalalla ja kuinka tuttu tämä käsite alamme palveluntarjoajille on. Kehittämistyössä kartoitettiin viittomakielen tulkkausalan palveluntarjoajien ajatuksia, käsityksiä ja näkökulmia palvelumuotoilusta sekä sen hyödyntämisestä yrityksen liiketoiminnassa ja laatutyössä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä sekä teemahaastattelua.

Kyselyt ja haastattelut ovat keskeiset menetelmät survey-tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti eli kysymykset ovat täsmälleen samanlaisia kaikille vastaajille. Valinta- ja monivalintakysymykset ovat määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, jossa aineisto on tilastollisesti käsiteltävässä muodossa. Avoimet kysymykset tuovat tutkimukseen myös laadullisia eli kvalitatiivisia piirteitä. Kerätty aineisto käsiteltiin toisiaan täydentävien suuntauksien kautta eli sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti, jotka molemmat ovat survey-tutkimuksen analysointitapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 136–137, 193–194; Vilkkä 2021, 68.)

### 7.1 Kyselytutkimus

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa (Hirsjärvi ym. 2014, 193). Kyselylomakkeen tulee olla yksiselitteinen ja kysymysten rakentua tutkimuskysymysten ympärille. Lomakkeen tulisi olla ulkoasultaan ja sisällöltään selkeä sekä edetä loogisessa järjestyksessä. Kyselytutkimus mahdollistaa monien kysymysten esittämisen ja sen voi toteuttaa maantieteellisestä sijainnista riippumatta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010.) Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja aineisto: tutkimuksessa voidaan kysyä monia asioita ja kyselyyn voidaan saada paljon vastaajia (Hirsjärvi ym. 2014, 195). Kyselyn luotettavuutta lisää se, että kysely lähetetään samanlaisena jokaiselle vastaajalle ja se tuo mahdollisuuden valita itselleen sopivimman vastaamisajankohdan (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010).

Alkukartoitus toteutettiin puolistrukturoituna Webropol-kyselynä (liite 1), joka lähetettiin 73:lle vuoden 2021 Kelan sopimuskaudella palveluntarjoajana toimivalle viittomakielen

tulkausta tuottavalle yritykselle ympäri Suomen. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kysely, sillä se on nopea, helppo ja luotettava tapa saada tietoa tietyltä ryhmältä. Kyselyssä oli yhteensä 15 kysymystä, joista kolme oli valinta- ja monivalintakysymyksiä ja loput 12 avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset sisälsivät myös vaihtoehdon ”Muu, mikä?”, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus kirjata vaihtoehto, joka oli jäänyt kyselyn laatijoilta huomaamatta. Avoimiin kysymyksiin vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaammin omia ajatuksiaan ja vaihtoehdon kautta saatiin myös sellaisia vastauksia ja näkökulmia, joita kyselyä kootessa ei ollut etukäteen osattu ajatella. Tämä koettiin tärkeäksi mahdollisuudeksi vastaajille, sillä vastaajien kokemuksia oli ennakkoon hyvin vaikea tietää. Suurin osa 15 kysymyksestä oli pakollisia ja siitä oli tiedotettu kyselyn ohjeistuksen yhteydessä.

Kysely lähetettiin 73 palveluntuottajalle ensimmäisen kerran kesäkuussa 2021 ja vastauksia saatiin kahdeksan eli 11 prosenttia. Lähetimme ensimmäisen muistutusviestin uudelleen lokakuussa 2021. Tämän viestin jälkeen saatiin neljä vastausta lisää, jolloin vastausmäärä oli 16,4 prosenttia. Lähetimme toisen muistutusviestin marraskuussa 2021, jonka kautta saimme viisi uutta vastaajaa ja vastausten määrä nousi 23,3 prosenttiin. Vastausmäärä jäi verrattain pieneksi, 23,3 %, mutta vastausten laadullinen sisältö oli hyvä ja kattava. Ne palveluntuottajat, jotka olivat vastanneet kyselyyn, olivat antaneet kattavia sanallisia vastauksia. Kyselyn kautta saatiin kerättyä tietoa siitä, onko palvelumuotoilu tuttua alallamme, miten palvelumuotoilukäsite ymmärretään ja onko sitä hyödynnetty yritysten liiketoiminnassa ja laatutyössä. Kyselyn lopussa vastaajat saivat jättää yhteystietonsa, jos olivat kiinnostuneet jatkamaan aiheen parissa teemahaastattelun muodossa ja kaksi palveluntuottajaa ilmaisi kiinnostuksensa. Kyselyn vastausten pohjalta aiheet kerättiin teemoiksi (liite 2), joista muodostui kaksi suurempaa kokonaisuutta alakysymyksineen.

## 7.2 Haastattelu

*”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?” -Robson (1995)*

Webropol-kyselyn aihealueet koottiin yhteen teemoittain. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jonka kautta tavoitteena on pyrkiä hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa

ihminen on tiedonkeruun instrumenttina. Näin ollen haastateltavien äänet ja näkökulmat pääsevät paremmin esille. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.) Teemoiksi valitaan aiheita ja aihealueita, jotka toistuvat aineistossa (Koppa 2016).

Työn toinen osa, teemahaastattelu, oli kvalitatiivinen, ja tavoitteena oli saada lisätietoa yrityksiltä, jotka ovat jo käyttäneet palvelumuotoilua tulkkausalalla. Haastatteluun saatiin alkukartoituskyselyn kautta kaksi palveluntuottajaa. Kyselyn vastausten (17) kautta haastatteluiden pääteemoiksi nousivat palvelumuotoilun käyttö viittomakielen tulkkausalalla sekä palvelumuotoilu laadun parantamisessa tulkkausalalla. Teemojen alle rakennettiin yhteensä kahdeksan strukturoitua alakysymystä, mutta tilaa jätettiin myös vapaille kommenteille. Pääteemojen lisäksi haluttiin tietää, millaisia omia kokemuksia yrityksillä on palvelumuotoilusta, miten he ovat alun perin kiinnostuneet palvelumuotoilusta, ovatko he kokemuksensa perusteella saaneet hyötyä palvelumuotoilusta, voisivatko käyttää palvelumuotoilua myös tulevaisuudessa osana liiketoimintaa, mitä haasteita palvelumuotoiluun liittyy tulkkausalalla sekä miten palvelumuotoilua voisi hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa Kelan raamit huomioiden ja voisiko sen käytöllä olla vaikutusta yrityksen laadun parantamisessa.

Haastattelu on hyvä aineistonkeruutapa, kun halutaan tietää mitä joku ajattelee jostakin asiasta ja siinä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2014, 204). Teemahaastattelun saralla on viime vuosina siirrytty perinteisen kysymys-vastaus-asettelun sijasta enemmän keskustelunomaiseen tapaan, ja tätä kautta pyritään saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat ajatukset. Siinä tutkija saa vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja haastateltava saa tilaisuuden tuoda esiin mielipiteensä ja kertoa kokemuksistaan. Teemahaastattelussa aihealueet on etukäteen määritelty, mutta ei yhtä tarkkaan kuin strukturoidun haastattelun kysymyksissä. Teemat käydään läpi haastattelussa, mutta vapaamuotoisessa järjestyksessä ja vaihtuvassa laajuudessa. Tutkija pitää huolen, että ne kuitenkin käydään läpi. Kun teemoja miettii etukäteen, on olennaista pitää mielessä se tutkimusongelma, johon halutaan vastaus. Se sitoo kokonaisuuden. Teemahaastattelun vaarana on se, että jos teemoja ei olla mietitty huolellisesti etukäteen tai jos tutkija ei tunne asiaa riittävän hyvin, tulee siitä vaillinainen eikä se kytkeydy teoriaan riittävästi. Pelkistä kysymyslistoista on vaikea tehdä kokonaisuuden kannalta riittävään teoriaan pohjautuvaa analyysia. (Valli & Aaltola 2015, 27–35; Vilkkä 2021, 76.)

Teemoittelun jälkeen otettiin yhteyttä yhteystietonsa jättäneisiin palvelutuottajiin haastatteluja varten. Haastatteluajankohdat ja -paikat sovittiin yhdessä haastateltavien kanssa ja ne päädyttiin toteuttamaan Zoom-ohjelman välityksellä, koska haastateltavat ja opinnäytetyön tekijät olivat eri puolilla Suomea. Haastattelujen runkona oli kyselyssä esiin tulleet teemat (liite 2), jotka lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Tarkoituksena oli antaa haastateltaville aikaa tutustua ja valmistautua kysymyksiin. Haastatteluissa haastattelija voi ohjata keskustelua oikeaan suuntaan, esittää tarkentavia kysymyksiä sekä pyytää haastateltavaa selittämään sanomaansa (Koppa 2020; Valli ym. 2015, 29–30). Haastattelun käyttö antaa mahdollisuuden non-verbaalisten viestien huomioimiseen, jotka saattavat antaa tärkeitä vinkkejä, joihin haastattelijoiden olisi syytä kiinnittää huomiota ja pyytää lisäselvennystä haastateltavilta. Non-verbaaliseen viestintään kuuluu esimerkiksi katsekontakti, ilmeet ja eleet, liikkeet sekä puheen välissä pidetyt tauot. (Puusa 2020, 103–107.)

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavia informoitiin haastattelun nauhoituksesta sekä nauhan tulevasta käytöstä, ja heille lähetettiin tutkittavan informointi- ja suostumuslomakkeet. Tämän jälkeen haastattelut analysoitiin ja niissä esiin tulleet aiheet yhdistettiin aihealueittain. Teksteistä ja nauhoituksista kirjattiin ylös ensin samankaltaisuudet, mutta myös poikkeavuudet.

## 8 VASTAUSTEN ANALYSOINTI

Opinnäytetyössä kerätty aineisto ja sen analysointi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydintä. Ensimmäisessä vaiheessa kerätylle aineistolle tehdään tietojen tarkistus, jossa selvitetään, liittyykö siihen virheellisyyksiä ja puuttuuko jotain. Toisessa vaiheessa tietoa voidaan täydentää, esimerkiksi haastattelujen ja kyselyiden keinoin. Viimeisessä vaiheessa aineistot järjestetään analyysia ja tiedon tallennusta varten. Tämän opinnäytetyön vastausten analysoinnissa on käytetty sekä laadullista että määrällistä analyysitapaa, koska molemmat vaativat aineiston laadun ymmärtämistä. (Hirsjärvi ym. 2014, 222–223.)

### 8.1 Webropol-kysely

Työn liitteenä on viittomakielen tulkkausalan palvelutuottajille lähetetty Webropol-kyselylomake (liite 1) sekä teemahaastattelun kysymykset (liite 2). Alaluvuissa 8.1–8.4 esitellään kyselyn tuloksia ja 8.5–8.6 haastattelujen tuloksia.

#### 8.1.1 Palvelumuotoilu ja sen käyttö viittomakielen tulkkausalalla

Palvelumuotoilu on palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, jossa asiakas on aktiivisesti mukana. Palvelumuotoilu on osaamisala, jossa innovoidaan, kehitetään ja suunnitellaan muotoilun, markkinoinnin, myynnin ja viestinnän menetelmiä hyödyntäen, siten että palvelu vastaa palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä asiakkaan tarpeisiin. (Palvelumuotoilu Palo, 2021.)

Kyselytutkimuksella kartoitettiin, kuinka tuttu palvelumuotoilu on viittomakielen tulkkausalan palveluntuottajien keskuudessa. Lähes puolet vastaajista (41,2 %) kertoi, että palvelumuotoilu ei ole tuttua yrityksen liiketoiminnassa ja vain kolme vastaajaa (17,6 %) kertoi, että yrityksessä on jo hyödynnetty tai hyödynnetään palvelumuotoilua. Yksi vastaaja (5,9 %) on harkinnut käyttävänsä palvelumuotoilua ja loput kuusi (35,3 %) ovat vasta hieman tutustuneet asiaan (kuva 15).

	n	Prosentti
Yrityksessä hyödynnetään tai on hyödynnetty palvelumuotoilua liiketoiminnassa	3	17,6%
Yrityksessä on harkittu käytettävän palvelumuotoilua liiketoiminnassa	1	5,9%
Yrityksessä on tutustuttu hieman asiaan	6	35,3%
Palvelumuotoilu ei ole lainkaan tuttua yrityksen käytössä	7	41,2%

Kuva 15. Missä määrin palvelumuotoilu on yrityksellesi tuttua?

Kysymyksessä kaksi tiedusteltiin palvelumuotoilua jo käyttäneiden vastaajien palvelumuotoilusuunnitelmasta ja siitä kenen tekemä suunnitelma on ollut. Vastaajia oli yhteensä seitsemän. Ensimmäiseen kysymykseen vastanneiden kolmen (17,6 %) jo palvelumuotoilua hyödyntäneen yrityksen lisäksi neljä (57,2 %) vastaajaa kertoi ottaneensa käyttöön palvelumuotoilusuunnitelman. Seitsemästä vastaajasta kahden (28,6 %) palvelumuotoilusuunnitelman oli tehnyt palvelumuotoilija, kolmen (42,8 %) yrityksen oma työntekijä ja kahdessa (28,6 %) muussa vastauksessa palvelu oli ostettu ulkopuoliselta palvelumuotoilijalta ja/tai mainostoimistolta. Seitsemän vastaajaa (41,2 %) oli käyttänyt palvelumuotoilusuunnitelmaa muun muassa tuotteiden muotoilussa, ns. kolmannen tahon tuotteissa, tulkkauksen valmistautumisessa ja kehittämisessä asiakkaalle sopivaksi ja toimivaksi sekä yrityksen strategiassa. Lisäksi tiedusteltiin syitä miksi yritykset ovat halunneet käyttää palvelumuotoilua ja vastaukset olivat taitojen kehittäminen, asiakaspalvelu ja saadakseen uusia näkökulmia. Eräs vastaaja kokee, että yritys on saanut palvelumuotoilun kautta uusia verkkoja vesille ja onnistunut erottumaan massasta saaden uudenlaista näkyvyyttä. Yksi vastaaja toteaa, että ”saadaan tuotteet ja palvelut asiakkaalle selkeään ja ymmärrettävään muotoon”. Kaksi vastaajaa (28,5 %) kokee, että on halunnut saada palvelumuotoilun avulla ”riippumattomuutta suurimmasta palveluiden ostajasta eli Kelasta”.

Kysymyksessä viisi kysyttiin, miksi yritykset eivät ole hyödyntäneet palvelumuotoilun menetelmiä kehittämistyössään ja saimme 10 vastausta 17:stä (58,9 %). Menetelmien valinta ja palvelumuotoilun työkaluja esitellään luvuissa 6.3 ja 6.4. Yhtenä suurimpana syynä vastaajien keskuudessa oli ollut tietämättömyys asiasta. Yritykset eivät ole tutustuneet palvelumuotoiluun riittävästi, jotta voisivat tietää, miten sitä hyödynnettäisiin yrityksen

liiketoiminnassa. Kaksi vastaajista (20 %) kokee, että yrityksen tuottama palvelu on niin vahvasti ulkopuolelta ohjattua ja määrättyä, ettei palvelumuotoilusta ole hyötyä. Yksi vastaaja (10 %) kysyy suoraan: ”Niin kauan kuin Kela määrää raamit ja puitteet, miten palvelumuotoilua voi toteuttaa?”. Eräs vastaajista kokee, että ei ole tarvetta palvelumuotoilulle ja kolme vastaajaa (30 %) ajattelee, että koska yritystoiminta on niin pientä tai vasta-alkanutta, palvelumuotoilu ei ole ensimmäinen kehityskohde, mutta yritystoiminnan kasvaessa voisi tulla ajankohtaiseksi. Lisäksi pienessä yrityksessä koetaan, ettei ole välttämättä aikaa ja resursseja palvelumuotoiluprojektiin. Eräs vastaaja oli myös maininnut, että ei ole tiedossa palvelumuotoilijaa, joka tietäisi riittävästi tulkkausalaista ja tämä sama asia mainittiin myös palveluntuottajien teemahaastatteluissa.

### 8.1.2 Ajatuksia palvelumuotoilusta ja sen hyödyllisyydestä tulkkausalalla

Kaikki 17 vastaajaa ovat pohtineet tietämystään palvelumuotoilusta ja kertoneet mitä ajatuksia se heissä herättää. Viisi vastaajaa (29,4 %) on sitä mieltä, että eivät tiedä palvelumuotoilusta riittävästi eivätkä sen takia osaa miettiä miten sitä voisi hyödyntää yrityksen toiminnassa, mutta aihe kuitenkin herättää mielenkiintoa ja kiinnostusta. Yksi vastaajista (5,9 %) näkee, että muotoilun avulla voisi saada yrityksensä toimintaan uusia toimintamahdollisuuksia sekä kehittää ja laajentaa liiketoimintaansa. Toinen vastaaja kokee, että palvelumuotoilun käyttöönotto yrityksen toiminnassa vaatisi yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Eräs vastaajista ajattelee, että jokainen asiakas on erilainen ja tulkki joutuu hyödyntämään työssään jatkuvasti palvelumuotoilun lähestymistapoja, jotta voisi kohdata asiakkaat heille sopivalla tavalla. Samainen vastaaja toteaa, että Kelan käyttämät tulkkilistat ovat tärkeitä, mutta yhtä tärkeää on, että tulkki voisi valita asiakkaansa, jotta palvelu toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Kaksi vastaajaa (11,7 %) kirjoittaa, että palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä innovointia, jonka avulla palveluja voidaan räätälöidä asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. Yhden vastaajan työntekijä on käynyt palvelumuotoilun peruskurssin ja palveluntuottaja kokee, että yrityksessä on tiedossa perusasiat, mutta heillä ei ole tietämystä siitä, miten sen voisi yhdistää yrityksen strategiaan. Eräs vastaaja ehdotti, että palvelumuotoilua voisi hyödyntää uuden työntekijän perehdytyksessä ja toteaa, että jo pidempäänkin mukana olleelle työntekijälle olisi hyvä konkreettisesti kerrata yrityksen työtä ja sen tuottamaa palvelua. Monet vastaajat olivat melko hyvin selvillä siitä mitä palvelumuotoilu on, mutta ymmärrys miten sitä voisi hyödyntää yrityksen toiminnassa on vielä



puutteellinen. Helpoin tapa saada kokemusta ja kokeilla palvelumuotoilun hyötyjä on ostaa palvelu konsulttipalveluna ulkopuolisilta palvelumuotoiluyrityksiltä, jotka auttavat ratkomaan haasteita ja kehittävät niihin ratkaisuja yhdessä yrityksen kanssa (Koivisto ym. 2019, 163).

Vastaajilta kysyttiin yleisellä tasolla, että olisiko palvelumuotoilun käyttö tulkkausalalla heidän mielestään hyödyllistä perusteluineen. Kolme vastaajaa 17:stä (17,6 %) mainitsi, että Kelan tulisi ottaa palvelumuotoilu osaksi heidän prosessejaan. Moni vastaajista ei tiennyt, että Kela on jo käyttänyt palvelumuotoilua toiminnoissaan, kuten uuden strategian luomisessa (Kela 2020c), muttei kuitenkaan vielä yhteistyössä tulkkauspalvelun tuottajien kanssa tulkkauspalvelun ja sen laadun kehittämiseksi. Eräs vastaaja totesi, että jos tulkkauspalvelu saataisiin palvelumuotoilun keinoja käyttäen sellaiseksi, että se palvelisi kaikkia sen toteuttamiseen osallisina olevia - niin tulkkeja kuin asiakkaita -, niin palvelumuotoilun käyttö olisi hyödyllistä alallamme. Tämän lisäksi tulkkauspalvelua tuottavat yritykset voisivat miettiä palvelumuotoilun hyödyntämistä yrityksensä toimintansa kehittämisessä. Vastauksissa toistui asiakaslähtöisyys ja asiakasryhmien monimuotoisuuden ja jatkuvan muutoksen huomioiminen tarpeineen, jota käsitellään myös työn luvussa 5.1. Vastauksissa tuli esiin myös palvelumuotoilun käytön mahdollisuus vain jossakin tuotteessa, jolloin voidaan keskittyä ja erikoistua tiettyihin tulkkauksiin, kuten esimerkiksi opiskelutulkkaukseen, ja kehittää niissä tarvittavia erityistaitoja. Kokonaisuudessaan vastaajat ymmärsivät palvelumuotoilun hyödyntämisen mahdollisuudet yllättävän laajasti. Epäilyksiä nousi kuitenkin yhden vastaajan kohdalla siitä, että onko vaarana, että palvelumuotoilun käyttö lisääsi *“epäilyttäviä toimintatapoja, joita jo nykyinen kilpailutus on aiheuttanut”*.

### 8.1.3 Palvelumuotoilu ja laatu

Kysymyksessä kahdeksan vastaajilta tiedusteltiin, että miten he ajattelevat palvelumuotoilulla voivan vaikuttaa kohdennetusti yrityksen laatuun ja voiko siihen vaikuttaa ylipäättään. Kaikki 17 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Kolme vastaajista (17,6 %) vastasi, etteivät tiedä. Loput 14 vastaajaa (82,4 %) olivat sitä mieltä, että palvelumuotoilulla voi eri tavoin vaikuttaa yrityksen toiminnan laatuun. Koettiin, että palvelumuotoilu voisi auttaa laaduntarkkailumenetelmien kehittämisessä, markkinoinnissa ja palvelujen kohdentamisessa. Viisi vastaajaa (29,4 %) toteaa, että jo se, että laatuun ja asiakkaan kuulemiseen kiinnitetään huomiota, auttaa syventämään kokonaisymmärrystä laadusta ja asiakasnäkökulmasta. Kun

tiedetään mitä toiveita ja tarpeita tilanteessa on, se voi todennäköisesti vaikuttaa sekä tekniseen että toiminnalliseen laatuun, kuten esitellään luvussa 4.1. Tämä on palvelumuotoilun ydintä. Se ei ole vain abstraktia suunnittelua, vaan konkreettista toimintaa, jonka avulla saadaan näkyväksi palvelun aineettomat osat. Palvelun kokonaiskuva on pidettävä mielessä koko suunnittelun ajan. (Tuulaniemi 2011, 25–29.)

Yksi vastaaja (5,9 %) esitti huomion liittyen viittomakielen tulkkausalaan: tulisi erottaa kaksi eri sektoria palvelumuotoilun käytössä. Toinen on itse tulkkauspalvelu, jonka sisältö ja toteuttamisvastuu on enimmäkseen Kelan vastuulla, ja toinen on se osa palvelusta, johon yritys voi itse vaikuttaa. Samalla vastaajalla oli huomio siitä, että palvelumuotoilua voisi hyödyntää myös työntekijöiden näkökulmasta laadun parantamiseen. Vastaaja pohti, että mitä palvelumuotoilulla voisi saada lisää työntekijän ja yrityksen toimintaan ilman, että se olisi juuri sidoksissa tilaajan vaatimukseen tai sopimuksen raameihin. Eräs vastaaja esitti myös huolensa siitä, että voiko palvelumuotoilun käyttö aiheuttaa alalla ns. ”mielistelyä” asiakkaita kohtaan. Palvelumuotoilu nähdään yleisesti markkinointina ja asiakkaan kosiskeluna, vaikka se nimenomaan on myös yrityksen sisäiseen toimintaan ja laatuun vaikuttamista. Sitä kautta voi vaikuttaa yrityksen yleiseen hyvinvointiin, joka näkyy myös ulospäin asiakkaalle parempana laatuna.

#### 8.1.4 Palvelumuotoilu ja liiketoiminta

Kyselyn yksi haastavimmista kysymyksistä oli, että miten palvelumuotoilun voisi sisällyttää yritysstrategiaan, kuten esitellään kappaleessa 5.5. Kysymykseen vastasi kaikki 17 vastaajaa, joista kolme (17,6 %) ei osannut sanoa miten sen voisi sisällyttää, yksi (5,9 %) totesi, että ei ole vielä niin pitkällä palvelumuotoilun kanssa ja yksi vastaajista ei ollut tutkinut asiaa riittävästi voidakseen vastata kysymykseen tarkemmin. Kaksi vastaajaa (11,8 %) totesi, että alallamme laatuvaatimukset ovat muuttuneet ja voivat muuttua jokaisessa järjestetyssä kilpailutuksessa, kuten todetaan kappaleessa 4.2. Vastaajat toteavat, että strategian tulisi olla hyvin joustava ja muokattavissa oleva, kuten myös palvelumuotoilun ja sen eri tasot liiketoiminnassa, joita käsitellään työn luvussa 5. Muita ajatuksia oli, että toimintaa voisi pilkkoa osaksi arkipäivää, palvelumuotoilu voisi toimia strategian luomisen pohjana ja sen voisi ottaa huomioon yrityksen strategiasuunnittelussa jokaisella eri toiminta-alueella, esimerkiksi

etätulkkauksessa, kirjoitustulkkauksessa sekä viittomakielen tulkkauksen eri tulkkausmenetelmät ja asiakasryhmät huomioiden.

Kysymyksessä 10 kartoitimme vastaajien ajatuksia yleisesti liiketoiminnasta ja palvelumuotoilusta sekä esimerkkejä tulkkausalalta, joissa olisi onnistuneesti käytetty palvelumuotoilua. 17 vastaajasta kahdeksan (47 %) oli vastannut kysymykseen. Kaksi vastaajaa (25 %) mainitsevat esimerkeiksi Sivupersoon Oy:n ja Mireal Oy:n, jotka muun muassa ovat kehittäneet palveluita myös kolmannelle taholle. Sivupersoon Oy on luonut tulkin tilaussovelluksen sekä nettikaupan, ja Mireal etätulkkauspalvelu Chablan. Vastaajat pohtivat olisiko näiden palveluiden kehittelyn taustalla hyödynnetty mahdollisesti palvelumuotoilua. Eräs vastaajista kirjoittaa, että yritysten sisällä on varmasti ollut jo palvelumuotoilua käytössä, mutta sitä ei jaeta tarkoituksella näkyväksi, koska palvelumuotoilu on yksilöllistä, jokaisen tarpeeseen suunniteltua ja sen ajatellaan kuuluvan liikesalaisuuden piiriin, kuten kerrotaan luvussa 6. Loput viisi vastaajaa (62,5 %) pohtivat, että Kelan kilpailutukset ovat vaikuttaneet siihen, että palvelumuotoilua ei ole otettu laajemmin käyttöön tulkkausalalla, ja tämä asia tulee esiin kyselyn muissakin vastauksissa.

Kysyttäessä vastaajien ajatuksia siitä, että saisiko palvelumuotoilusta kilpailuetua, niin kuusi vastaajaa 17:stä (35,3 %) eivät osanneet vastata kysymykseen. Loput 11 vastaajaa (64,7 %) näkevät mahdollisuuksina yrityksen brändäämisen, prosessien kirkastamisen ja tehostamisen sekä palveluiden kohdentamisen tuovan kilpailuetuja. Kaksi vastaajaa (11,7 %) toteaa, että Kelan kilpailutuksen raamit rajoittavat: ”*Jos Kelan raameja ei olisi, voisi palvelumuotoilun avulla tehostaa markkinoinnin kohdentamista juuri oman yrityksen asiakaskunnalle*”. Yksi (5,8 %) vastaaja ajatteli, että koska kilpailutuksessa kilpaillaan tarjotulla hinnalla ”kokoon haalittujen tulkkien” kokemuksella, ei kilpailuetua voi saada palvelumuotoilun kautta. Eräs vastaaja näkee kuitenkin, että palvelumuotoilun kilpailuetuna voisi olla se, että yritys keksii itselleen toimivia ratkaisuja, tarjoten myöhemmin näitä muiden käyttöön myytävänä tuotteena tai palveluna. Kilpailuedun pohjalta suunniteltu strategia ja liiketoimintamalli toimivat yrityksen vuorovaikutuksen keinoina sidosryhmien kanssa sekä markkinoilla (Vierula 2021, 165), kuten käy ilmi luvusta 5.5.

Kysymyksessä 13 tiedustelimme vastaajien ajatuksia siitä, että vaikuttaako Kelan määritelmät palvelumuotoilun hyödyntämiseen ja kaikki vastaavat vastasivat kysymykseen. Vastaajista 12 (70,6 %) koki Kelan määritelmien vaikuttavan palvelumuotoilun hyödyntämiseen toiminnassaan, jopa rajoittavan sitä. Yksi (5,9 %) vastaaja toteaa, että Kelan asettamat reunaehdot estävät yrityksiä toimimaan oikeasti yritystoiminnan perinteisillä keinoilla, joka vaikuttaa myös intoon kehittää tulkkausalaa. Toisen vastaajan mielestä nykyinen kilpailutusjärjestelmä ei anna tilaa palvelumuotoilun hyödyntämiselle. Tiukat ja rajaavat säännöt vaikuttavat siihen, että motivaatio yrityksen kehittämiseen palvelumuotoilun menetelmillä puuttuu, mutta vastaaja näkee kuitenkin, että voisi käyttää palvelumuotoilua firman sisäisessä toiminnassa. Kolme (17,6 %) vastaajaa on sitä mieltä, että Kelan raamit eivät vaikuta, koska ne muuttuvat koko ajan ja palveluja voidaan kehittää Kelasta riippumatta.

Kysymyksessä 14 kartoimme, että onko palvelumuotoilun käyttöönotolle muita esteitä, kuin yllä mainitut Kelan määritelmät ja raamit. Vastauksia oli jätetty 11 (64,7 %) koko vastaajien, 17, määrästä. Kolme (27,3 %) vastaajaa mainitsevat yllä mainitut resurssien puutteet, rahan ja ajankäytön. Palvelumuotoiluprojekti mielletään usein kalliiksi, koska siinä projektiin osallistetaan johdon lisäksi sekä työntekijät että asiakkaat ja se nähdään aikaa vievänä ja työläänä toteuttaa, mutta se maksaa useimmiten itsensä takaisin (Koivisto ym. 2019, 151). Kaksi (18,2 %) vastaajaa toteaa, että tulkkausala on melko spesifiä, joten oikean palvelumuotoilijan löytäminen voi olla haaste, kuten myös haastateltavien kanssa pohdittiin. Loput kuusi (54,5 %) vastaajaa toteavat, että eivät näe mitään muita esteitä käyttöönotolle, kuin yllä mainitut Kelan raamit.

Kysyimme vastaajien kiinnostusta alalle suunnatusta palvelumuotoilumallista ja kaikista vastaajista kahdeksan (47,1 %) kertoi olevansa kiinnostunut myöhemmin ja viisi (29,4 %) vastaajaa ei ollut kiinnostunut ollenkaan. Neljä vastaajaa (23,5 %) kertoi olevansa kiinnostunut heti, mutta vain kaksi vastaajaa jätti yhteystietonsa yhteydenottoa varten.

## 8.2 Palveluntuottajien haastattelut

Opinnäytetyömme haastattelujen pääteemat olivat palvelumuotoilun käyttö viittomakielen tulkkausalalla sekä palvelumuotoilu laadun parantamisessa tulkkausalalla. Pääteemat sisälsivät yhteensä kahdeksan strukturoitua kysymystä, mutta kysymyksiä suunniteltaessa oli otettu huomioon myös mahdollisuus vapaille kommentteille. Kaksi haastateltavaa palveluntarjoajaa kertoivat oman kokemuksensa palvelumuotoilusta ja sen hyödyntämisestä yrityksen liiketoiminnassa.

### 8.2.1 Palvelumuotoilun käyttö viittomakielen tulkkausalalla

Molemmat haastateltavat palveluntuottajat kertoivat, että ovat hyödyntäneet palvelumuotoilua yrityksensä toiminnassa, mutta sen käyttö on kohdistunut Kelan ulkopuolella oleviin palveluihin. Toinen palveluntuottaja oli käyttänyt palvelumuotoilua kirjoitustulkkaukseen ja toinen opetus- ja kommunikaatiopalveluihin. Palvelumuotoilua suunniteltaessa, palveluntarjoajilla oli ollut käytössään ulkopuolinen palvelumuotoilija. Yrittäjät olivat pohtineet palvelumuotoilijan kanssa yritysten strategiaa, visiota, arvoja sekä palvelujen tuotteistamista. He kokivat, että ulkopuolinen henkilö suunnitelman teossa oli tuonut uusia näkökulmia lähestyttäviin asioihin ilman ennakkoluuloja ja ulkopuolisen silmin, ammattilaisena ottaen kantaa vain palvelumuotoilullisiin seikkoihin. Molemmat haastateltavat kertoivat, että koska tulkkausalalan liiketoiminta on erityisalaa, niin he olivat lyhyesti kertoneet alan käytäntöjä ja toimintatapoja palvelumuotoilijalle ennen palvelumuotoilusuunnitelmien tekoa. Haastatteluiden jälkeen palveluntarjoajat totesivat, että tulkkaustaustainen palvelumuotoilija voisi myös olla hyvä vaihtoehto. Toinen haastateltavista totesi tämän olevan hyvä bisnesidea, mutta tuleeko vastaan jääviys ja liiketoimintasalaisuudet?

Haastatteluun osallistuvilla palveluntarjoajilla oli ollut käytössään palvelumuotoilijan suunnittelemat työkalut, jotka olivat valikoituneet käyttöön pohjatietojen, haastatteluiden ja yrityksen tarpeista käsin. Käytössä olleet palvelumuotoilun työkalut erosivat toisistaan, mutta yhteistä oli, että molempien palveluntarjoajien käytössä olleet työkalut olivat osallistaneet koko yrityksen, johdosta työntekijöihin asti, jota molemmat haastateltavat pitivät tärkeänä. He totesivat, että jokaisella palvelumuotoilijalla on oma tapansa ja tyyliensä lähestyä asiaa, mutta

menetelmät mahdollistavat kaikkien osallistumisen. Samat työkalut eivät toimi kaikille asiakkaille, vaan jokaiselle suunnitellaan tilanteeseensa sopivat menetelmät ja työkalut satojen työkalujen joukosta, joista kerrotaan enemmän työn luvussa 6.4. Toinen haastateltavista oli käyttänyt persoonatyökalua, jossa suunniteltiin faktoihin perustuva fiktiivinen hahmo (luku 6.4.2). Kaikki työkaluun tarvittava pohjatieto oli todellista, oikeaan elämään ja asiakkaan näkökulmaan perustuvaa, jonka palvelumuotoilija oli kerännyt haastatteleamalla työyhteisöä. Asiakaspersoonana kertoo asiakkaan tavoista, toiveista, motivaatiosta, peloista ja ongelmista ja näiden kautta päästään pintaa syvemmälle. Samasta henkilöstä voi löytyä palvelun käytön kannalta useampikin rooli. Pohjatietojen perusteella voidaan nähdä toistuvuuksia ja pystytään hahmottamaan mitkä asiat liittyvät toisiinsa. Toistuvuuksien perusteella voidaan tunnistaa käyttäjäprofileja ja niistä muodostaa persoonia. Persoonatyökalun kautta pyritään tarjoamaan asiakkaalle jotain, joka auttaa toteuttamaan unelmia, saavuttamaan tavoitteita sekä täyttämään tarpeita ja odotuksia. Tämän jälkeen työtä jatkettiin palvelupolku-työkalun (luku 6.2) parissa, jossa tavoitteena oli saattaa käyttäjän palvelukokemus visuaaliseen muotoon ja se toimii hyvänä apuvälineenä käyttäjäkeskeisen näkökulman omaksumisessa. Kolmantena työkaluna oli käytössä Service blueprint eli palvelusuunnitelma (luku 6.4.4), joka oli yksityiskohtainen kuvaus palvelun toiminnasta. Nämä kaikki haastateltavan käyttämät palvelumuotoilun työkalut ovat avattu laajemmin työn luvussa 6.

Toinen haastateltava kertoi, että heillä oli ollut käytössään ns. paperikaupunki-työpaja, kuvakortit sekä päiväkirja. Paperikaupunki-työpajan tavoitteena oli yrityksen visiointi. Paperikaupunki oli ideointityökalu, johon kuului erilaisia elementtejä, kuten rakennuksia, toimintoja ja eri näköisiä ihmisiä. Nämä erilaiset elementit auttoivat havainnollistamaan eri asioita ja tarpeita, jota kautta kaikki pajaan osallistuvat alkoivat samaistumaan ideointiin. Lopputuloksena osallistujat kokosivat elementeistä kaupungin, jota sanoitettiin rakennettaessa. Toisena työkaluna oli ollut kuvakortit, joiden tavoitteena oli auttaa arvojen, mielikuvien, tunteiden ja ominaisuuksien kuvaamisessa. Kuvakortit olivat sekä sanallisia, että kuvallisia ja ne koottiin ryhmittäin arvojen ja yrityksen muiden tärkeiden asioiden ympärille. Kuvakortit olivat helppo lähestymistapa, jossa jokainen osallistuja pystyi vaikuttamaan valittujen korttien avulla yrityksen visioinnin lopputulokseen. Kolmantena työkaluna oli päiväkirja, johon tuli miettiä henkilö ja hänen taustansa, joka tässä tapauksessa oli kolmannen tahon asiakas. Päiväkirja toimii itsedokumentin tavoin, jossa havainnoidaan käyttäjäyhteisöä kirjoittamalla. Päiväkirjat suunnitellaan etukäteen, jotta niihin tallentuu toivotunlaisia yksityiskohtia.

Palveluntarjoajan päiväkirjaan kirjattiin esimerkiksi asiakasnäkökulmasta henkilö ja hänen taustansa (perhe, työ, harrastukset), asiakkaan työnkuva, hänen käyttämänsä tulkkausmenetelmät, mistä asiakas löytää tulkkauspalvelun ja kuka päättää kolmannen tahon tulkkauksista.

Haastateltavat kokivat, että palvelumuotoilun käytön jälkeen he ovat pohtineet syvemmin asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemuksia liiketoiminnassaan sekä soveltaneet käytettyjä työkaluja ja oppeja myös muissa yrityksen toiminnoissa. Toinen haastateltavista totesi, että parasta antia palvelumuotoilun käytössä on ollut se, että osataan miettiä tilanteita eri näkökulmista, ymmärretään paremmin mitä tilanteessa tapahtuu ja osataan ajatella paremmin asiakkaan tai kolmannen tahon tilaajan näkökulmia.

Keskustelimme haastateltavien kanssa myös siitä, mitä hyötyä palvelumuotoilusta olisi alallamme. Toinen haastateltavista näki, että palvelumuotoilun kautta voisi ymmärtää paremmin asioita, miten ne liittyvät toisiinsa sekä sitä, miten kaikki vaikuttaa lopputulokseen. Ja millaisena se näkyy loppukäyttäjälle. Toinen palveluntarjoaja koki, että palvelumuotoilu voisi tuoda laatua tulkkaukseen, mutta pohti, että miten sen saisi osaksi nykyistä kilpailutusjärjestelmää. Tulkkauksen järjestämisvastuu on Kelalla ja kilpailutusjärjestys määrittelee tulevien töiden määrän ja luonteen. Viittomakielen tulkkaus sisältää useita spesifejä aloja, kuten esimerkiksi opiskelutulkkauksen. Palveluntuottaja pohti, että yritys voi hyödyntää palvelumuotoilua ja sen työkaluja myös opiskelutulkkauksen kehittämiseen ja suunnitteluun, joka on Kelan ostamaa palvelua, mutta millä tavoin voidaan taata, että juuri kyseinen yritys saa tuottaa tätä kehittämäänsä tuotetta käytännössä? Miten sovittaa palvelumuotoilu Kelan kautta tulevaan tulkkauksen työhön ja miten sen linkittäminen liiketoimintaan toteutetaan?

Hyödyn lisäksi keskustelimme palvelumuotoilun haasteista tulkkauksialalla. Molemmat haastateltavat mainitsivat, että koska viittomakielen tulkkauspalvelun loppukäyttäjät ja maksava taho ovat eri, on palvelumuotoilun asema hieman erilainen, kuin sellaisessa palvelussa, jossa asiakas maksaa ja valitsee itse mistä ostaa palvelunsa. Haasteina nähtiin myös Kelan palvelulle asettamat raamit, oikean ja sopivan palvelumuotoilijan löytyminen, oman tiedon ja osaamisen puute sekä resurssit, raha ja ajankäyttö.

Molemmat palveluntuottajat kertoivat saaneensa positiivisia kokemuksia palvelumuotoilun käytöstä. Sen myötä tulkkauksilanteita näkee nyt kokonaisina prosesseina, joissa on kolme osiota: ennen tulkkausta, tulkkaus ja tulkkauksen jälkeen. Toinen haastateltava on kehittänyt

uusien palvelukonseptien, tuotteistamien palvelun sekä yrityksen visio on selkiintynyt. Palveluntarjoajat kertoivat haastattelussa jatkavansa palvelumuotoilun käyttöä yrityksensä liiketoiminnassa myös tulevaisuudessa. Toisella haastateltavalla on ensi vuoden suunnitelmassa strategian päivittäminen, ja hän on harkinnut käyttävänsä palvelumuotoilua sen pohjana. Hän olisi myös valmis käyttämään palvelumuotoilijaa apunaan, jotta saisi ulkopuolista perspektiiviä asiaan. Toinen palveluntarjoaja on jo jatkanut yhteistyötä saman palvelumuotoilijan kanssa, mutta uuden asian parissa.

### 8.2.2 Palvelumuotoilun käyttö laadun parantamisessa tulkkausalalla

Laadun parantaminen tulkkausalalla palvelumuotoilun keinoin sisälsi haastateltavien mielestä vaikeita kysymyksiä, mutta molemmat olivat kuitenkin sitä mieltä, että palvelumuotoilua voisi ja kannattaisi hyödyntää yrityksen laatutyössä, kuten esimerkiksi yrityksen sisäisessä toiminnassa, viestinnässä ja palveluissa mitkä eivät ole riippuvaisia Kelasta.

Laatu ja laadun määrittely on puhuttanut alallamme jo pitkään ja sen mittarit ovat vaihdelleet vuosien varrella, kuten kerrotaan luvussa 4. Haastateltavat pohtivatkin, että miten laatua voisi lähestyä myös Kelan ostamissa palveluissa, koska tällä hetkellä Kelan näkökulma nojaa työkokemukseen ja koulutukseen, jotka eivät kerro haastateltavien mukaan mitään laadusta. Kysymys, joka heillä nousi mieleen, oli, että mikä olisi se juttu, mitä Kela voisi määrittellä? Palvelumuotoilun kautta voisi löytyä oikea työkalu sen kehittämiseen ja toinen palveluntarjoaja pohti, että voisiko Kela, palveluntuottajat, järjestöt ja liitto yhdessä miettiä mitä palvelumuotoilu voisi olla tulkkausalalla ja miten sitä voisi hyödyntää, koska kaikilla kuitenkin pitäisi olla sama päämäärä eli tuottaa laadukasta palvelua. Toinen haastateltava tosin totesi, että laadukasta tulkkausta voi tuottaa eri tilanteissa eri tavalla. Tavoite on, että tieto välittyy ja reittejä sinne on monia. Hän mietti myös, että voisiko tulkkausten porrastuksella: perustaso, keskitaso, vaativa taso – saada aikaan laadukkaampaa palvelua, kun jokainen saisi tehdä oman viittomakielentaidon mukaista keikkaa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Kela määrittää tällä hetkellä raamit, joiden puitteissa toimitaan. Toinen palveluntuottaja totesi: *”Ristiriistaista – laatua pitäisi olla, mutta se ei saisi maksaa mitään”*. Hän pohti myös, että jos Kela jatkaa samalla linjalla niin se voi vähentää palveluntuottajien panostamista laatuun ja ylipäänsä halua kehittää yrityksensä toimintaa. Näin



ollen palvelumuotoilu ja sen menetelmät eivät ehkä ole ensimmäisenä yritysten listalla, koska palvelu maksaa, aikaa ja rahaa sekä vaatii resursseja. Toinen haastateltavista kuitenkin oli sitä mieltä, että palvelumuotoilua kannattaisi tuoda tutuksi alallamme esimerkiksi ottamalla se jo osaksi viittomakielen tulkkiopetusta. Halusimme kuulla heidän ajatuksiaan myös siitä, että voisiko viittomakielen tulkkausalueelle luoda palvelumuotoilumallia ja heistä yksi, yhtenäinen palvelumuotoilusuunnitelma ei palvelisi kaikkia, koska jokainen yritys on omanlaisensa tarpeineen ja tavoitteineen, mutta palvelumuotoilu menetelmänä antaisi jokaiselle yritykselle uusia näkökulmia.

Tulkkauspalvelualueella tarpeellisimpia työkaluja ovat asiakasymmärrykseen tähtäävät työkalut, sillä tulkin työ on asiakaspalvelua. Tulkkaustilanteissa ollaan asiakkaiden henkilökohtaiselle alueelle ja tarjotaan palvelua, joka mahdollistaa heidän tasavertaisen toimimisensa yhteiskunnassa. Palvelun on oltava luotettavaa ja tulkin pitää osata myös lukea tilanteita yli oman henkilökohtaisen kokemuksensa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää viittomakielen tulkkausalan palveluntarjoajien ajatuksia palvelumuotoilusta ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksista yrityksen laatutyössä. Tavoitteena oli kartoittaa kyselyllä, miten tuttu palvelumuotoilun käsite on alallamme sekä pohtia kyselyssä nousseita teemoja syvällisemmin haastatteluin. Kehittämistyö rajattiin viittomakielen tulkkausalan yrityksiin, koska viittomakielen tulkkausten alalla on verrattain pitkäaikaista kokemusta laatutyöstä. Halusimme pohtia laatua uudesta näkökulmasta, ja yhdistää siihen palvelumuotoilun menetelmän. Opinnäytetyön tulokset pohjautuvat tutkimusaineistoon, joka kerättiin Webropol-kyselyn sekä haastatteluiden kautta. Aineistonkeruumenetelmänä käytetty kyselylomake lähetettiin 73:lle viittomakielen tulkkausta tuottavalle palveluntarjoajalle ympäri Suomen ja kyselyyn vastasi 17 palveluntuottajaa. Kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, 23,3 %, mutta siitä saatu aineisto sisälsi hyvää ja kattavaa pohdintaa palvelumuotoilun käytöstä ja yrittämisestä. Sen pohjalta saatiin koottua haastattelun teemat kahdelle palveluntarjoajalle, jotka ovat hyödyntäneet palvelumuotoilua yritystensä liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön alkukartoituksen tulosten pohjalta voitiin todeta, että enemmistölle vastaajista palvelumuotoilu ja sen käyttö liiketoiminnassa ei ollut lainkaan tuttua. Osalle kyselyyn vastanneista palvelumuotoilu käsitteenä oli selkeästi vieras eivätkä he osanneet vastata kovinkaan moneen tarkentavaan, avoimeen kysymykseen. Ne vastaajat, joille palvelumuotoilu oli ainakin perustasolla tuttua, pohtivat kysymyksiä tarkemmin ja kattavammin, ja saimme runsaasti hyviä vastauksia ja pohdintoja. Kyselyn vastaajat pohtivat, että palvelumuotoilun käyttö on aikaa, rahaa ja resursseja vaativa menetelmä, josta hyötyisivät mahdollisesti vain isommat yritykset. Haastatteluun osallistuneet palveluntuottajat, joilla oli jo enemmän kokemusta, näkivät kuitenkin palvelumuotoilun menetelmien olevan hyödyllisiä ja palvelumuotoilu oli mahdollistanut koko yrityksen osallistumisen kehittämistoimintaan. Tämä oli lisännyt asiakaslähtöistä ajattelutapaa sekä antanut uusia näkökulmia työntekoon ja toiminnan kokonaisuuden ymmärtämiseen niin työntekijöille kuin yrityksen johdolle. Niin tulkkausalalla kuin monella muullakin alalla, työntekijöillä on runsaasti ns. hiljaista tietoa ja osaamista, joka voisi myös tulla osaksi yrityksen kehittämistoimintaa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä. Näin yrityksen kehittämistyö ja jo koko toiminta strategiatasolta

saakka on kaikkien työn selkeänä perustana ja myös työntekijät kokevat saavansa olla siinä mukana. Rohkea kokeileminen ja luova ajattelu ovat valttikortteja myös palvelumuotoiluajattelun tuomisessa yrityksen kokonaisvaltaiseen strategiatyöhön.

Opinnäytetyössä selvitettiin, miten Kelan palveluntuottajana toimiva viittomakielen tulkkausalan yritys voisi hyödyntää palvelumuotoilua Kelan asettamien rajojen puitteissa. Kyselyyn vastanneet kokivat, että Kelan määrittelemät raamit vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan, eivätkä anna mahdollisuuksia palvelumuotoilun käyttöön palveluissa, joita tuotetaan palveluntuottajan sopimuksella Kelalle. Kelan ollessa suurin viittomakielen tulkkauksen ostaja, se määrittelee palvelun tuottamisen ehdot, jolloin palveluntarjoajien kokemuksen mukaan yrityksillä ei ole juurikaan mahdollisuutta tehdä toimintaansa liittyviä päätöksiä tai suunnitella uutta. Tämän koettiin olevan myös haaste palvelumuotoilun käyttöönotolle. Haastatteluihin osallistuneet palveluntuottajat olivat samaa mieltä Kelan raamien rajoittavuudesta, ja vastaajat olivatkin käyttäneet palvelumuotoilua lähinnä muille tahoille tuotettavien palveluiden toiminnan kehittämisessä. Samalla he olivat kuitenkin pohtineet palvelumuotoilun hyödyntämismahdollisuuksia myös Kelalle tuotettavien palveluiden osalta. Nyt haastateltavat olivat käyttäneet palvelumuotoilua kirjoitustulkkauksen ja opetus- ja kommunikaatiopalveluiden kehittämisessä sekä yrityksen sisäisten toimintojen ja brändin tekemisessä.

Kysely sopi hyvin tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska se oli mahdollista lähettää laajalle tutkimusjoukolle. Koimme Webropol-kyselyn onnistuneen verrattain hyvin, vaikka sen laatiminen oli haastava ja pitkä prosessi. Kehittämistyön aihe, palvelumuotoilu, on vielä melko tuntematon menetelmä ja siksi kysymysten muotoilu, asettelu ja järjestys osoittautuivat hankalaksi. Kyselyn kysymykset olisi kannattanut myös jakaa etukäteen teemoittain, jolloin vastausten analysoiminen olisi saattanut olla hieman helpompaa. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä palveluntuottajat ylipäättään tietävät palvelumuotoilusta, mutta myös tarkempaa tietoa niiltä, joilla mahdollisesti oli jo enemmän tietämystä tai omakohtaista kokemusta siitä. Vastausten analysoinnin jälkeen totesimme, että kyselyn kysymykset olivat osittain hankalia vastata, ja että kysely sisälsi useita avoimia kysymyksiä, jotka osoittautuivat työläiksi analysointivaiheessa. Vastausten purun yhteydessä huomasimme kahden kysymyksen (kysymykset 3 ja 6) olleen hyvin samankaltaisia. Molemmissa kysyttiin yrityksen palvelumuotoilusuunnitelmasta ja sen käytöstä. Otimme näiden vastausten päällekkäisyyden huomioon analysointivaiheessa. Epäilemme, että runsas

avoimien kysymysten määrä, täysin uusi aihe ja kyselyn sijoittuminen lomakaudelle vaikuttivat palveluntuottajien vastausinnostukseen ja tämän vuoksi vastausmäärä jäi odotettua matalammaksi.

Kyselylomakkeen lopussa vastaajien oli mahdollista antaa palautetta kyselystä. Palautteissa mainittiin, että kyselyn alkuun olisi ollut hyvä määritellä mitä palvelumuotoilu tarkoittaa. Tätä emme osanneet ajatella kyselyä tehtäessä, koska toivoimme vastauksia nimenomaan myös palveluntuottajilta, jotka eivät tunne palvelumuotoilua entuudestaan. Tämä on saattanut myös vaikuttaa alhaiseen vastaajamäärään. Kyselyyn vastanneet ja haastatteluun osallistuneet tuottajat olivat pohtineet vastauksissaan myös sitä, että palvelumuotoilua on jo varmasti hyödynnetty yritysten liiketoiminnoissa, mutta sitä ei haluta tarkoituksella jakaa muille nähtäväksi vaan sen ajatellaan kuuluvan liikesalaisuuden piiriin. Olimme ottaneet tämän huomioon jo kyselyä tehtäessä, sillä asia on saattanut vaikuttaa vastaajamääriin ja vastausten sisältöön. Saamiemme vastausten pohjalta voimme kuitenkin todeta, että vaikka palvelumuotoilu ei ole monelle vastaajalle tuttua, herättää se positiivista kiinnostusta tuottajissa. Palvelumuotoilun menetelmien käytössä nähtiin olevan potentiaalia ainakin yrityksen sisäisten toimintojen kehittämistyössä, mutta ulospäin näkyvämpää toimintaa koettiin Kelan raamien rajoittavan liikaa. Motivaatio palvelumuotoilun käyttöönottoon tuntui olevan alhainen näiden palvelujen osalta.

Kun palveluntuottaja päättää osallistua Kelan järjestämään tulkkauspalvelun tuottamista koskevaan hankintaan, hän sitoutuu tarjoamaan palvelua Kelan määrittelemien ehdoin, jos pääsee mukaan valittujen palveluntuottajien listalle eli puitejärjestelyyn. Kyselyssä ja haastatteluissa nousi esiin useasti, että näiden ehtojen luomien rajoitteiden vuoksi palveluntuottajat kokevat, ettei palvelumuotoilusta voi saada alallamme merkittävää hyötyä. Kilpailutuksessa palveluntuottaja kilpailuttaa yrityksensä jollekin tai joillekin tarjouspyyntöön määritellyille alueille tietyllä tulkkausresurssimäärällä. Tulkkeja ei ole mahdollista vaihtaa näiden alueiden kesken, esimerkiksi Uudenmaan alueelle kilpailutettu tulkki ei voi mennä tekemään jotakin tiettyä tulkkauskeikkaa Pohjanmaalle, vaikka hän olisi siihen sopiva ja pätevä. Nämä aluerajoitukset ovat kohtalaisen tiukat. Samoin tulkkien tuottaman palvelun sisältö määräytyy puitesopimuksen tullessa voimaan. Kesken kilpailutuskauden ei viittomakielen tulkkausta kilpailutuksessa tarjonnut ja sitä tekemään valittu tulkki voi ottaa vastaan edes yksittäisiä kirjoitustulkkaustilauksia, ellei ole myös kilpailutettu siihen, vaikka hänellä olisi taito ja koulutus.

Kela välittää työt tulkeille oman tulkkausvälityskeskuksen kautta tulkkien avoimna oleviin kalentereihin, ja palveluntuottajien esimiehillä ei ole oikeutta vaihtaa tilauksia tarvittaessa omien tulkkien kesken, eli ns. työnjohto-oikeus puuttuu. Monet yritykset kokivatkin tällaisten työntekijöiden töiden järjestelymahdollisuuden yhtenä rajoitteena palvelumuotoilun käytön aloittamiselle. Palvelumuotoilun keinoin olisi mahdollista tuottaa juuri sopivaa palvelua johonkin tiettyyn tilaukseen, tulkkaukseen tai asiakkaalle, mutta koska tuottajilla ei ole mahdollisuutta itse päättää kenelle tilaus olisi parasta välittää, ei koeta tällaisen kehittämisen olevan hyödyllistä.

Toinen merkittävä rajoite, joka tuli myös kyselyissä ja haastatteluissa esiin oli, että palveluntuottajat eivät voi markkinoida itseään asiakkaille. Tuottajat ovat valittu kilpailutuksessa puitejärjestelyn mukaiseen järjestykseen listalle, ja tilaukset menevät listan ensimmäiselle, tulkkaustilaukseen sopivalle, vapaalle tulkille. Kyselyn vastauksissa oli mainittu myös asiakaslista, johon asiakas voi valita itselleen sopivia tulkkeja, jonka perusteella myös tilauksia välitetään. Siivonen (2019) toteaa työssään, että nämä asiakkaiden tekemät ns. tulkkilistat vaikuttavat tulkkien käyttöön. Kela rajoittaa sopimuksessaan yritysten suoran markkinoinnin käyttäjäasiakkailleen, joten lista-asiakkuudet syntyvät tulkkien ammattitaidon kautta. Tämän asiakaspalvelutilanteen, eli kontaktipisteen, vaikutus voi olla merkittävä asiakaskokemuksen kannalta. Palvelumuotoilun ajatuksena onkin asiakaskokemusten parantaminen asiakasymmärryksen kautta. Tulkkauspalvelun asiakaskunnan muutokset, kuten esimerkiksi asiakaskunnan ikääntyminen ja viittomakielisten asiakkaiden vähentyminen, nähtiin vaikuttavan myös siihen, että minkälaisia palveluja yritykset jatkossa tarjoavat (Siivonen 2019, 83). Tämänkaltaiseen, tulevaisuuden palvelujen pohdintaan, palvelumuotoilu voisi toimia apuna yrityksen johdolle strategian suunnittelussa.

Pohdimme opinnäytetyötä suunniteltaessa ja haastateltavien kanssa, miten palvelumuotoilua voisi hyödyntää muuten kuin suorassa asiakaspalvelussa. Mitä palvelumuotoilulla voisi saada lisää työntekijän ja yrityksen toimintaan ilman, että se olisi juuri sidoksissa tilaajan vaatimukseen tai sopimuksen raameihin? Olisiko tästä ajattelutavasta mahdollista löytää tilaa myös toisenlaiselle tarkastelulle palvelumuotoilun käyttöön ja strategiaan? Kela määrittää raamit, mutta olisiko palvelumuotoilun tavoin kuitenkin yrityksen mahdollista saada hyötyä työnsä ja asiakaspalvelunsa laatuun? Vastaajat pohtivat, ettei tähän ehkä uskalleta panostaa tulkkausalan epävarman tulevaisuuden vuoksi. Palveluntuottajat eivät koskaan voi tietää, pääsevätkö mukaan seuraavalle tuottamiskaudelle kilpailutuksesta ja onko toiminnalle tulossa

jatkoa. Toki palvelumuotoilun käyttö juuri siinä tilanteessa voi auttaa yrityksen toimintojen suuntaamisessa muille asiakkaille, jos ei pääse Kelan puitejärjestelyyn. Kaikista vastauksista huomaa yleisen harhaluulon palvelumuotoilua kohtaan: että se olisi vain markkinointia ja asiakkaan kosiskelua, vaikka se nimenomaan on juuri yrityksen sisäiseen toimintaan ja laatuun vaikuttamista eikä sitä välttämättä kohdisteta suoraan asiakkaalle. Palvelumuotoilun avulla voi vaikuttaa yrityksen yleiseen toimivuuteen ja työhyvinvointiin, joka näkyy myös ulospäin asiakkaalle parempana laatuna. Kun yrityksen sisäistä toimintaa kehitetään ja työnteon tapoja sujuvoitetaan palvelumuotoilun menetelmin, näkyy se ulospäin myös yrityksen toiminnassa ja asiakaspalvelussa, vaikka ei tehtäisi suoranaista markkinointia. Lisäksi yritys voi pohtia strategiassaan, että minkälaiseen palveluun se haluaa mahdollisesti panostaa ja minkälaista mielikuvaa se haluaa itsestään antaa. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen voi esimerkiksi luoda yrityksen brändin kokonaisuutta ja kirkastaa yrityksen toimintaa työntekijöillekin.

Haastatteluissa puhuttiin myös palvelumuotoilun kustannuksista. Kelan kilpailutuksessa yhtenä keskeisenä vertailutekijänä on hinta, johon palveluntarjoajan tulee laskea mukaan kaikki palvelunsa kulut. Tähän tulisi osata laskea myös mahdolliset palvelumuotoilun ja muun kehittämistyön kulut. Mutta koska hinnan on samaan aikaan oltava kilpailutuksessa mahdollisimman alhainen, palveluntuottajat kokivat palvelun laadun kehittämisen rajatuksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että tuottajilta odotetaan laatua, mutta se ei saisi maksaa juuri mitään. Tämä on myös yksi syy, miksi palvelumuotoilua hyödyntäneet tuottajat olivat tähän mennessä käyttäneet menetelmiä muiden tahojen tilauksiin ja monet kyselyyn vastanneet sanoivat samaa.

Muita haasteita palvelumuotoilun käytössä asiakaspalvelun ja asiakasymmärryksen kehittämisessä saattaa olla, että asiakasymmärryksen luominen on pitkä ja vaativa prosessi ja toisten ihmisten toiveita, odotuksia ja tarpeita saattaa olla haastava ymmärtää. Vaikka olisikin tehty palvelumuotoilun työkaluin selvitystyötä, asiakasymmärrys vaatii kokemusta. Keskeisessä osassa on kommunikointi, joka ei välttämättä ole aina helppoa ja väärinymmärryksiä tapahtuu. Palvelun keskiössä ovat yksittäiset ihmiset tai asiakasryhmät, joilla jokaisella voi olla erilaiset toiveet ja odotukset palvelun laadusta ja toteutuksesta. Myös aiempien huonojen kokemusten jälkeen asiakkaalta voi olla vaikea saada enää kehittämisideoita tai häntä on vaikea osallistaa uudelleen mukaan prosessiin. Lisäksi asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti trendien ja kehityksen mukana. Palveluntarjoajan tulee seurata siis aktiivisesti yhteiskunnallista sekä tulkkausalaa kehitystä.

Pohtiessa tulkkauspalvelua ja sen menneitä kilpailutuksia, niitä yhdistää muutos. Jokaisessa Kelan järjestämässä kilpailutuksessa on muuttunut tarjouspyyntöjen ehdot, tulkkien koulutusvaatimukset sekä palveluntuottamisen tavat. Näiden muutosten mukana kilpailutukseen osallistuvien tulkkiryitysten on myös pystyttävä muuttumaan. Muutos on pysyvä osa alan tulevaisuutta, sillä palveluntuottajat voivat vain arvailla, mitä seuraava kilpailutus pitää sisällään tai minkä muotoinen se on. Tulkkauspalvelualalla voisi pohtia, kuinka palvelumuotoilun keinoja voisi käyttää yrityksen strategiassa ja liiketoiminnan kehittämisessä niin tilaajan (Kela) suuntaan kuin asiakaspalvelun parantamiseksi. Opinnäytetyöprosessin aikana nousi esiin kehittämis ehdotus Kelan kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseksi. Huusko (2017, 64) esittää jo opinnäytetyössään, että Kela voisi jatkossa huomioida kilpailutuksissa yhtenä laatukriteerinä yrityksen liiketoimintaosaamisen. Toinen laatukriteeri voisi olla palvelumuotoilu ja sen käyttö, josta yritys voisi saada laaturisteitä esimerkiksi käymällä palvelumuotoiluun liittyviä opintoja tai tekemällä yritykselleen palvelumuotoilusuunnitelman. Tämä ajatus nousi esille myös haastatteluiden yhteydessä. Kela voisi tarjouspyynnöissään motivoida enemmän yrityksiä kehittämään ja hyödyntämään johtamisen välineiden käytön lisäksi myös palvelumuotoilun eri työkaluja. Kela tilaajana voisi hyötyä palvelumuotoilun kokeiluista ja sen tuloksista viittomakielen tulkkausalan palveluiden kehittämisessä.

Palvelumuotoilu on palveluiden kehittämistä eri muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan kokonaisvaltaisen käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palvelua voidaan parantaa ja kehittää asiakastytyväisyyden sekä liiketoiminnan kannattavuuden ja laadun lisäämiseksi. Saadakseen riittävästi näkökulmia ja avointa vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa, Kelaa tulisi kannustaa osallistumaan laadun määrittelyyn yhdessä viittomakielen palveluntuottajien kanssa, koska tuottajilla ja kentällä olevilla tulkeilla on paras tietämys alasta, sen toiminnasta ja laadusta, jota he tarjoavat asiakkailleen. Hyvin toimivat laatukriteerit yhdistävät monia näkökulmia, ja kriteereitä luotaessa olisi hyvä kuulla useita ryhmiä, kuten palveluntuottajia, tulkkia ja palvelunkäyttäjiä. Webropol-kyselyyn vastanneiden palveluntarjoajien ja haastateltavien ajatukset olivat yhtenäiset meidän ajatusten kanssa. Vuoropuhelua olisi hyvä saada, jotta saataisiin toteutettua meitä kaikkia kiinnostava yhteinen päämäärä, laadukas palvelu. Tähän voisi löytyä oikea työkalu palvelumuotoilun satojen työkalujen pakista.

Palvelumuotoilua ja sen hyödyntämistä ei ole tutkittu viittomakielen tulkkausosalalle ennen tätä tutkimuksellista kehittämistyötä. Jatkotutkimukselle ja kehittämiselle on siis tarvetta, jos palvelumuotoilun käyttöä halutaan edistää laajemmin alalla. Tätä mieltä olivat myös haastatteluun vastanneet palveluntarjoajat, jotka pitivät aihetta ajankohtaisena, mielenkiintoisena ja alalle hyödyllisenä. Jatkotutkimusaiheiksi nousi Kelan laatukriteerin määritelmien lisäksi palvelumuotoilumallien kehittäminen tulkkauspalvelualan yritykselle, eri asiakasryhmille tai tiettyjen tulkkausmenetelmien kehittämiseen. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla kartoitus, jossa pohditaan mihin asioihin tulkkauspalvelualalla kannattaa keskittyä palvelumuotoilun käytössä. Myös tämän työn kyselyn voisi uusina muutaman vuoden kuluttua ja tutkia, onko palvelumuotoilu ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa tullut laajempaan tietoisuuteen ja onko sitä hyödynnetty nykyistä enemmän. Lisäksi olisi kiinnostavaa mitata mahdollisten toimien hyödyllisyyttä käytännössä. Opinnäytetyön aihetta voisi laajentaa myös puhevammaisten tulkkausta tuottavien yritysten piiriin ja kartoittaa miten palvelumuotoilu siellä tunnetaan ja onko sitä hyödynnetty.

Opinnäytetyömme toivotaan herättävän tulkkausalan palveluntarjoajien mielenkiinnon tarjoamalla tietoa siitä, mitä palvelumuotoilu on, miten se toimii osana liiketoimintaa sekä millaista palvelumuotoilu voi olla käytännössä. Työmme esittelee esimerkkeinä muutaman palvelumuotoilun työkalun, joita palveluntuottajat voivat hyödyntää käytännössä, ja joiden avulla tuottajat voivat saada ymmärrystä siitä, miten palvelumuotoilu toimii. Menetelmien avulla on mahdollista löytää ratkaisuja, jotka auttavat sekä yrityksiä pääsemään tavoitteisiin, että huomioimaan asiakkaat entistä paremmin.

Opinnäytetyön tekijät ovat toimineet viittomakielen tulkkausosalalla jo vuosia. Toinen on toiminut yrittäjänä viimeiset neljä vuotta osuuskunnassa ja toinen toimii palkansaajana keskikokoisessa viittomakielen tulkkausalan yrityksessä. Opinnäytetyötä tehdessä pohdimme, miten voisimme itse hyödyntää palvelumuotoilua, menetelmiä ja työkaluja työssämme. Haastatteluissa kerrottujen kolmannen tahon tilausten (oikeuslaitos, sairaala, poliisilaitos) sekä opetus- ja kommunikaatiopalveluiden lisäksi palvelumuotoilua voisi hyödyntää esimerkiksi nyt koronapandemian jälkeen yleistyneessä etätulkkauksen kehittämisessä, uuden yrityksen perustamisessa sekä yrityksen sisäisen viestinnän parantamisessa.

Korona-pandemian rajoitustoimien myötä viittomakielen tulkkausosalalle tuli nopeasti ja laajasti käyttöön etätulkkaus syksyllä 2019. Etätulkkausta ei ollut aiemmin juurikaan käytetty



viittomakielen tulkkauksessa ja etätulkkauksen kehittäminen yksi esimerkki palvelumuotoilun käytön mahdollisuuksista. Kun yritys ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, on sen hyvä kartoittaa toiminnan tarvetta ja asiakkaiden toiveita sekä selvittää parhaita käytäntöjä toimintatapojen käyttöönotolle. Etätulkkauksen käyttöönoton yhteydessä voisi palvelumuotoilun työkalujen avulla selvittää erilaisten ohjelmistojen toimintamahdollisuuksia, asiakkaiden käyttötottumuksia ja tärkeiden asioiden huomioimista tulkkauksilanteissa. Etätulkkaus tuo tulkkaukstyöhön uusia elementtejä, joita ei välttämättä tarvitse huomioida livetulkkauksessa, kuten valaistuksen törkeys, . Palvelumuotoilun työkalujen avulla näitä on mahdollista ennakoita.

Palvelumuotoilun menetelmät voivat toimia apuna myös yrittäjyyden kysymysten ja asioiden selvittämisessä. Niitä hyödyntämällä voidaan koota esimerkiksi erilaisia yrittäjäpersoonia, jotka auttavat hahmottamaan ja ymmärtämään paremmin yrittäjän ajattelumallia. Jokaiselle yrittäjäpersoonalle voi tehdä oman palvelupolkunsa, josta käy ilmi heidän tarpeensa, odotuksensa sekä lähtökohtansa yrittäjän uralle. Näiden avulla uusi, aloitteleva yrittäjä voi selvittää itselleen parasta yrittäjätapaa ja sopivia toimintamalleja. Lisäksi esimerkiksi erillisen palvelumuotoilun strategiatyökalun avulla yrittäjä voi saada apua strategian luomiseen ja vanhan strategian päivittämiseen. Uuden yrityksen perustamisessa yrittäjä saattaa tietämättäänkin käyttää muotoiluajattelua, kun yritykselle suunnitellaan strategiaa, brändiä ja visiota. Vaikka muotoiluajattelu ei ole suoranaisesti mukana, sen toimintoja on tiedostamatta voitu hyödyntää. Yrityksen ilme ja yhteiset linjaukset esimerkiksi some-käyttäytymisestä ja sähköposteihin vastaamisesta, ovat jo alkua muotoiluajattelulle. Vaikka muotoiluajattelu ei olisi tietoista, on sen vaikutukset hyvä huomioida yrityksen toiminnassa. Yhteisesti sovitut tavat selkeyttävät toimintalinjoja ja näyttäytyvät myös asiakkaille yhteisinä ja selkeinä.

Palvelumuotoilun avulla voidaan perehtyä yrityksen sisäisen viestinnän mahdollisiin ongelmiin tai kuormittavuuksiin, selvittää parempia toimintatapoja ja ottaa koko organisaatio uusien toimintatapojen kehittämiseen mukaan. Viestinnän kehittämisen alkukartoituksen menetelminä voisi hyödyntää havainnointia, haastatteluja sekä palvelupolkua, joilla kartoitettaisiin yrityksen tämänhetkistä toimintaa sekä työntekijöiden toiveita ja tarpeita sen kehittämiseksi. Kartoituksen jälkeen kerättyä tietoa jaoteltaisiin tarpeiden mukaan toimiviin, parannettaviin ja kehitettäviin osiin. Kehittämistä vaativien osien parantamiseksi yritys voisi järjestää esimerkiksi työpajan, jossa kerättäisiin käyttökelpoisia ideoita yrityksen sisäisen viestinnän

parantamiseksi. Palvelunkehittämisprosessin tuloksena yritys saisi uuden toimivan viestintämallin.

Nykypäivän yritykset ovat jatkuvassa muutoksessa ja menestyminen edellyttää uudenlaista lähestymistapaa, jota palvelumuotoilu edustaa. Tulevaisuuden menestyjät katsovat avoimesti ja rohkeasti eteenpäin, korostavat asiakkaiden merkitystä tarpeineen sekä pystyvät tuottamaan laadukkaita, erinomaisia asiakaskokemuksia. Hyvät asiakaskokemukset vaikuttavat myös yrityksen liiketoimintaan positiivisesti.

*“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. ”*

*— Marc Stickdorn (2019)*

## LÄHTEET

- Arter Oy, 2020. Pikaopas. Palvelumuotoilu. Asiakaskeskeistä prosessien kehittämistä. Viitattu 23.9.2021. <https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Palvelumuotoilun-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>
- Cullen, Susan 2020. Why you should care about design maturity. UX-collective. Viitattu 28.10.2021. <https://uxdesign.cc/why-you-should-care-about-design-maturity-525af934b664>
- eOppimispalvelut 2020. Palvelu + muotoilu = Palvelumuotoilu? Viitattu 7.5.2021. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/johdatuspalvelumuotoiluun/lesson/2-1/>
- Fischer, Merja & Vainio, Satu 2015. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. (2. painos). Helsinki: Talentum Pro.
- Grönroos, Christian 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. (5. painos). Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. (19. painos). Porvoo: Bookwell Oy.
- Huusko, Outi 2017. Kuulovammaisten tulkkauspalvelun järjestämisen muutosten vaikutukset palvelua tuottavien yritysten toimintaan. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Tulkkaustoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 2.5.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/137222>
- Ideapakka 2021. Palvelumuotoilu: Syvennä asiakasymmärrystä persoonien avulla. Viitattu 8.12.2021. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-syvenna-asiakasymmarrysta-persoonien-avulla/>
- Joutsia, Karoliina 2018. Puhevammaisten asiakkaiden näkemyksiä tulkkaukseen vaikuttavista keskeisistä laatutekijöistä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Tulkkaustoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 4.5.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/151256>
- Karinen, Risto; Luukkonen, Tuomas; Jauhola, Laura & Määttä Simo 2020. (toim.). Selvitys asioimistulkkauksen nykytilasta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:45. Viitattu 3.5.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162434/TEM\\_2020\\_45.pdf?sequence=4](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162434/TEM_2020_45.pdf?sequence=4)
- Kekäle, Jouni & Lehikoinen, Markku 2000. Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Joensuun yliopisto. Psykologian tutkimuksia 2. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Kela 2020a. Tulkkien laatuarviointi ja pisteytys. Liite 4. Tarjouspyyntö 92/331/2020.
- Kela 2020b. Kela tietotalona. Viitattu 10.11.2021. <https://www.kela.fi/hu/kela-tietotalona>

- Kela 2020c. Kelalaiset valmistelivat uuden strategiansa asiakasluottamus ja -tieto keskiössä. Viitattu 10.11.2021. <https://www.kela.fi/-/kelalaiset-valmistelivat-uuden-strategiansa-asiakas-luottamus-ja-tieto-keskiossa>
- Kela 2020d. Tarjouspyyntö 92/331/2020. Kuulovammaisten, kuulonäkövammaisten ja puhevammaisten henkilöiden tulkkauspalvelun tuottamista koskeva hankinta. Julkaistu 18.6.2020.
- Koivisto, Mikko 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Teollinen muotoilu. Taiteen maisterin lopputyö. Viitattu 2.5.2021. [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf)
- Koivisto, Mikko; Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.
- Koppa 2016. Survey-tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.11.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>
- Koppa 2020. Tutkimusstrategiat. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
- Lappalainen, Tiia 2019. Palvelumuotoilulla toimivampia julkisia palveluita – Keskustakirjasto Oodi on tästä bravuuriesimerkki. Viitattu 13.11.2021. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2019/palvelumuotoilulla-toimivampia-julkisia-palveluita-keskustakirjasto-oodi-on-tasta-bravuuriesimerkki>
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Luovamiete 2021. Mikä on palvelupolku? Viitattu 13.9.2021. <http://www.luovamiete.fi/2021/06/21/mika-on-palvelupolku/>
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Maijala, Raisa 2019. Palvelupolkuja. Palvelumuotoilun vaikutukset asiakaskokemukseen. Viitattu 7.5.2021. <https://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/palvelumuotoilun-vaikutukset-asiakaskokemukseen/>
- Manninen, Tuomas 2017. Muotoilun hyödyt mitataan monella tasolla. Ornamo-blogit. Viitattu 28.10.2011. <https://www.ornamo.fi/fi/blogi/muotoilun-hyodyt-mitataan-monella-tasolla/>
- Ojaniemi, Terhi 2020. Laadulla kilpailukykyä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.11.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355723/Ojaniemi\\_Laadulla\\_kilpailukykyä.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355723/Ojaniemi_Laadulla_kilpailukykyä.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Opintokeskus Sivis (n.d.). Mitä on laatu? Viitattu 3.5.2021. <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-taustaa/mita-on-laatu>
- Palma 2021. Palvelumuotoilun sanasto. Viitattu 9.5.2021. <http://palma.fi/lataukset/PALMA-pohjat.pdf>
- Palvelumuotoilu Palo 2018a. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Viitattu 10.10.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>
- Palvelumuotoilu Palo 2018b. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Viitattu 12.10.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolon-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>
- Palvelumuotoilu Palo 2019. Palvelumuotoilun menetelmät. Viitattu 15.10.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat>
- Palvelumuotoilu Palo 2021. Mitä palvelumuotoilu on? Viitattu 3.5.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>
- Peda.net n.d. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Espoon kaupunki. Viitattu 28.7.2021. [https://peda.net/jao-ammattillinen/jamsa/yrityksitaustat/tyokalu/pt:file/download/d022f8992574c804db9ace5df3b20748818218c8/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://peda.net/jao-ammattillinen/jamsa/yrityksitaustat/tyokalu/pt:file/download/d022f8992574c804db9ace5df3b20748818218c8/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)
- Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda, 103–117.
- Rainò, Päivi & Vik, Gun-Viol 2020. Tulkkausalan tulevaisuuden näkymät. Asioimistulkkausalan, viittomakielen- ja kirjoitustulkkausalan sekä puhevammaisten tulkkausalan koulutustarpeista ja alan tulevaisuudennäkymistä. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2020/10/Raino%CC%80-ja-Vik-tulkkausalan-tulevaisuudennakymat-2020-humak-diak.pdf>
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2003. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8.painos. Tampere: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Siivonen, Heidi 2019. Liiketoiminnan johtaminen ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen viittomakielen tulkkausalanalla. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Tulkkaustoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 2.5.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/264452>
- Solita.fi n.d. Designajattelu strategiatyössä. (E-kirja.) Helsinki.
- Stickdorn, Marc, Schneider, Jakob & Co. 2012. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. 5. painos. Amsterdam: BIS Publisher.
- The World Bank 2021. Services. Viitattu 13.5.2021. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS>

- Tulkkauspalvelulaki 133/2010. Viitattu 2.5.2021.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100133>
- Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Van Dijk, Geke, Raijmakers, Bas & Kelly, Luke 2012. This is a Toolbox – Not a Manual. Teoksessa Marc Stickdorn, Jakob Schneider & Co. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. 5. painos. Amsterdam: BIS Publishers.
- Vierula, Markku 2021. Löydä kilpailuetusi. Käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Viro: Meedia Zone OU.
- Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimukset umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 11.11.2021.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Yle 2013. Kelan mysteeriasiakkaat paljastivat alueelliset erot asiakaspalvelussa. Viitattu 13.11.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-6896453>
- World Design Organisation 2021. Definition of industrial design. Viitattu 13.5.2021.  
<https://wdo.org/about/definition/>

## LIITTEET

Liite 1: Kyselytutkimus viittomakielen tulkkausalalan palveluntuottajille

### Kysely palvelumuotoilun käytöstä viittomakielen tulkkausalalla

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Hyvä viittomakielen tulkkausalalan toimija!

Olemme tulkkaustoiminnan kehittämisen YAMK-opiskelijoita Humakissa. Teemme lopputyöhömme liittyen kyselyä kartoittaaksemme tulkkausalalan yritysten ajatuksia ja kokemuksia palvelumuotoilun käytöstä. Tutkimustulosten perusteella pyritään luomaan mahdollista palvelumuotoilumallia viittomakielen tulkkauspalvelualalle. Toivomme vastauksia kaikenkokoisilta yrityksiltä, myös niiltä, joilla ei ole kokemusta eikä tietoa palvelumuotoilusta.

Osallistuthan tutkimukseemme kertomalla kokemuksia ja ajatuksia. Kysely on tarkoitettu yrityksen vastuuhenkilöille ja se tehdään anonyymina.

Kiitos ajastasi!

1. Missä määrin palvelumuotoilu on yrityksellesi tuttua? \*

- Yrityksessä hyödynnetään tai on hyödynnetty palvelumuotoilua liiketoiminnassa
- Yrityksessä on harkittu käytettävän palvelumuotoilua liiketoiminnassa
- Yrityksessä on tutustuttu hieman asiaan
- Palvelumuotoilu ei ole lainkaan tuttua yrityksen käytössä

2. Jos yrityksesi on käyttänyt palvelumuotoilua, niin kenen tekemä palvelumuotoilusuunnitelma on?

- Palvelumuotoilijan
- Opiskelijan
- Yrityksen työntekijän
- Muu, mikä?

3. Millä osa-alueilla yrityksen toiminnassa palvelumuotoilusuunnitelmaa on käytetty?

4. Pyydämme vastaamaan tähän kysymykseen, jos yrityksesi on käyttänyt tai käyttää palvelumuotoilua: Perustele, minkä takia yrityksesi hyödyntää palvelumuotoilua?

5. Pyydämme vastaamaan tähän kysymykseen, jos yrityksesi ei käytä palvelumuotoilua: Perustele, minkä takia yrityksesi ei hyödynnä palvelumuotoilua?

6. Millä osa-alueilla yrityksen toiminnassa palvelumuotoilusuunnitelmaa on käytetty?

7. Mitä ajatuksia palvelumuotoilun käyttö yrityksen toiminnassa herättää? Mitä tiedät palvelumuotoilusta? \*

8. Voiko palvelumuotoilulla vaikuttaa yrityksen laatuun ja miten? \*

9. Miten palvelumuotoilun voisi sisällyttää yritysstrategiaan? \*



10. Haluatko kertoa muita ajatuksia palvelumuotoiluun ja liiketoimintaan liittyen? Tiedätkö hyviä esimerkkejä palvelumuotoilun onnistuneesta hyödyntämisestä tulkkausalalla?

11. Olisiko palvelumuotoilun käyttö tulkkausalalla hyödyllistä ja miten? Jos ei, niin miksi ei?\*

12. Millaista kilpailuetua palvelumuotoilusta voi saada tulkkausalalla? \*

13. Vaikuttaako Kelan määritelmät tulkkaustoiminnasta siihen, kuinka tulkkauspalvelun yrityksissä voidaan hyödyntää palvelumuotoilua? \*

14. Mitä muita esteitä on palvelumuotoilun käyttöönotossa?

15. Onko yrityksesi kiinnostunut alalle suunnatusta palvelumuotoilumallista nyt tai tulevaisuudessa? \*

- Olen kiinnostunut heti
- Olen kiinnostunut myöhemmin
- En ole kiinnostunut

16. Jos yrityksessä on jo käytetty palvelumuotoilua ja voimme lähettää lisäkyselyn TAI jos yritys on kiinnostunut osallistumaan mahdolliseen palvelumuotoilumallin tekemiseen tulkkauspalvelualalla, voit jättää yhteystiedot tähän tai olla yhteydessä sähköpostitse kyselyn tekijöihin

Yhteyshenkilö

Sähköposti

17. Jos haluat, voit jättää palautetta kyselystä tähän.

Kiitos vastauksista ja hyvää kesää!

Ystävällisin terveisin, Johanna Korhonen ja Anna Uttula

[johanna.l.korhonen@humak.fi](mailto:johanna.l.korhonen@humak.fi)

[anna.uttula@humak.fi](mailto:anna.uttula@humak.fi)

Tulkkaustoiminnan kehittäminen YAMK-opiskelijat

## Liite 2. Haastattelun teemat

### Palvelumuotoilun käyttö viittomakielen tulkkausalalla

- Mitä omia kokemuksia sinulla on?
- Mitä kautta olet alun perin tutustunut palvelumuotoiluun ja miksi kiinnostunut?
- Mitä hyötyä palvelumuotoilun käytöstä voisi olla alallamme?
- Oletko kokemuksesi perusteella jo saanut hyötyä? Positiiviset kokemukset.
- Oletko ajatellut kehittää palvelumuotoilun käyttöä jatkossa?

### Palvelumuotoilu laadun parantamisessa tulkkausalalla

- Tulkkausalalla on laadun määrittely aina vähän hankalaa. Voisiko palvelumuotoilusta olla apua tähän laadun määrittelyn vaikeuteen alallamme?
- Miten yritys voisi hyödyntää palvelumuotoilua Kelan asettamien rajojen puitteissa? Rajoittavatko ne vai voisiko palvelumuotoilun avulla keskittyä yrityksen sisäiseen kehittämiseen tai asiakaspalvelun kehittämiseen?
- Millä tavalla palvelumuotoilu voisi vaikuttaa tulkkausalalan palvelujen laadun parantamiseen?