

Palvelumuotoilun mallin kehittäminen organisaatiolle

Creating service design model for an organization

Kandidaatintyö

Katri Kankaanpää

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Katri Kankaanpää	
Työn nimi: Palvelumuotoilun mallin kehittäminen organisaatiolle	
Vuosi: 2020	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous. 38 sivua, 11 kuvaa, 1 taulukko	
Tarkastaja: Lea Hannola	
Hakusanat: palvelumuotoilu, liiketoiminnan kehittäminen, asiakaskokemus, julkishallinto	
Keywords: service design, business development, user experience, public sector	
<p>Kandidaatintyön tavoitteena on muodostaa palvelumuotoilun malli Oikeusrekisterikeskukselle. Mallissa tutkitaan erityisesti liiketoiminnan tavoitteiden ja asiakaskokemuksen merkitystä kehitysprojekteissa. Tarkoituksena on, että lukija saa kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, mitä palvelumuotoilun periaatteet ja menetelmät ovat. Työssä tutkitaan myös, miten liiketoiminta rakentuu julkisissa palveluissa. Työ on kirjallisuuskatsaus, joka toteutettiin tutustumalla alan kirjallisuuteen ja julkaistuihin tutkimuksiin.</p> <p>Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden toteuttamista niin, että liiketoiminnalliset tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet täyttyvät. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajattelulle, jonka keskeisiä periaatteita ovat esimerkiksi yhdessä tekeminen, kokeilu ja ihmislähtöisyys. Palvelumuotoilua tehdään iteratiivisessa prosessissa, jossa divergenttiä- ja konvergenttia-ajattelutapaa hyödynnetään.</p> <p>Oikeusrekisterikeskuksen palvelumuotoilun mallissa loppukäyttäjä ja liiketoiminta ovat keskiössä. Mallin avulla luodaan julkista arvoa, jonka muodostumiseen vaikuttavat palvelun tarjoaja sekä kansalainen itse. Malli koostuu kolmesta läpileikkaavasta periaatteesta ja sisältää tuplatimantinvaiheet. Mallin tarkoituksena on luoda kestäviä julkisia palveluita. Tulevaisuudessa mallia tulee kehittää saadun palautteen perusteella, jotta se palvelee mahdollisimman hyvin organisaation it-projekteja.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Tutkimusmenetelmät, aiheen rajaus ja työn rakenne	5
2	Liiketoiminta julkisissa palveluissa	7
2.1	Julkiset palvelut	7
2.2	Yksityisen ja julkisen sektorin liiketoiminta.....	8
2.3	Miten liiketoiminnan kehitystä seurataan?	12
3	Palvelumuotoilu	15
3.1	Palvelumuotoilun periaatteet.....	17
3.2	Palvelumuotoilun prosessi	19
3.3	Liiketoiminnan ja asiakaslähtöisyyden tavoitteet	21
3.4	Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkishallinnossa	23
4	ORK:n palvelumuotoilumalli.....	25
4.1	Oikeusrekisterikeskuksen esittely	25
4.2	Mallin rakentuminen	26
4.3	Esimerkit muista organisaatioista	26
4.4	Mallin esittely ja vaiheet	29
5	Johtopäätökset.....	32

Lähteet

1 JOHDANTO

Tämä tutkimustyö käsittelee palvelumuotoilun mallia oikeusministeriön hallinnonalan virastossa Oikeusrekisterikeskuksessa. Julkishallinnossa korostetaan entistä enemmän käyttäjälähtöisyyttä osana palveluntarjoamista, mutta samalla myös liiketoiminnallinen tarkoitus on tärkeä aspekti. Palveluiden suunnittelussa yhä kasvavissa määrin hyödynnetään palvelumuotoilua, joka kiteytettynä tarkoittaa palveluiden kehittämistä asiakastarpeet huomioiden. Palvelumuotoilussa myöskään liiketoiminnalliset tavoitteet eivät unohdu, vaan palvelumuotoilussa kovat ja pehmeät arvot nostetaan tasavertaisiksi osapuoliksi. (Tuulaniemi, 2011)

Jotta palvelumuotoilua julkishallinnossa voidaan tutkia, tulee julkisen sektorin liiketoimintamalli ymmärtää. Yksityiseen sektoriin verrattaessa julkisten palveluiden liiketoiminnan erikoispiirteet esitellään kuvassa 1.



Kuva 1: Julkisten palveluiden liiketoiminnan erikoispiirteet (Pearce, 2003, s. 4)

Julkisella sektorilla tavoitteita on useita ja niiden mittaaminen on haastavaa. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategian (2013) mukaisesti julkisten palveluiden tavoitteena on muun muassa tarjota

asiakkaalle tilanteeseen sopivia, helppokäyttöisiä ja esteettömiä palveluita sujuvasti, osallistaa asiakas palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä tuottaa palveluita kustannustehokkaasti. Yksittäiset palvelut perustuvat usein lakiin, minkä takia niiden tavoitteet seuraavat vahvasti lain noudattamista. Koko julkishallinnon perusta on myös tuottaa palvelua yhteiskunnan arvojen mukaan, joten samanlainen ajatusmaailma ei sido yksityisen puolen yrityksiä.

Toisaalta kilpailu on vähäistä julkisella sektorilla. Koska palvelut perustuvat usein lain vaatimuksiin, ei yksityinen sektori välttämättä lähde kilpailemaan näiden palveluiden tarjoamisesta. Kilpailu kuitenkin on lisääntymässä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, jossa palveluita asiakkaille tarjoaa sekä julkinen että yksityinen puoli.

Yksityiset palvelut rahoittavat toimintansa palveluista saamallaan tuloilla, mutta julkisissa palveluissa asia on toisin. Pääasiassa julkisen sektorin toiminta rahoitetaan verotulojen avulla, mutta asiakaspalvelumaksut ovat toinen vaihtoehto. Lisäksi osa rahoituksesta tulee pääomatuloista sekä lainanotoista (Pinomaa, 2018). Se, että rahoituksen hoitaa valtio, vaikuttaa julkisen palvelun riskin sietokykyyn. Julkisissa palveluissa riskejä siedetään huomommin kuin yksityisellä puolella, mutta kehittämällä riskienhallintamallia Valtionvarainministeriö pyrkii yhtenäistämään riskienhallinnan ja nostamaan riskiensietokykyä julkisissa palveluissa (Rousku, 2017).

Päätöksenteko ja siten muutosvauhti julkishallinnossa on hidasta. Syynä on päätöksenteon pohjautuminen lakiin ja vallan keskittyminen harvalle. Virastojen toimintaa ohjaa ministeriöt, jonka takia päätöksenteon prosessissa myös ministeriöllä saattaa olla rooli asian edistämisessä. (Pearce, 2003). Lakipykälien takia myös hankinta on hidasta, sillä hankintalaki vaatii noudattamaan tiettyä menettelyä. Osana hankintaa tulee muun muassa tehdä hankintailmoitus ennen tarjouspyyntöjä ja noudattaa tiettyjä määräaikoja. (Finlex, 2016)

Nämä erot yksityisen ja julkisen sektorin välillä vaikuttavat myös tapaan, jolla arvoa luodaan julkisissa palveluissa. Tämän takia työssä käsitellään, miten palvelumuotoilua voi erityisesti julkishallinnossa hyödyntää.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tarkoituksena on tuottaa kuvaus ORK:n palvelumuotoilun mallista. Tutkimus aloitetaan julkisten palveluiden arvonluontilogiikkaan tutustumalla. Tarkoitus on ymmärtää, miten liiketoiminta eroaa yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Lisäksi työssä selvitetään, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa, ja millaisia malleja palvelumuotoilusta on tehty. Tavoitteena on myös tutustua tekijöihin, joista palvelumuotoilun malli koostuu.

Aihetta lähestytään seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

- Millainen palvelumuotoilun malli soveltuu parhaiten ORK:n liiketoimintaan?

Työn osatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä liiketoiminta tarkoittaa julkisissa palveluissa?
- Mistä palvelumuotoilun prosessi koostuu?

1.2 Tutkimusmenetelmät, aiheen rajausta ja työn rakenne

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka pohjalta palvelumuotoilun malli muodostetaan. Tutkimuksessa perehdytään alan kirjallisuuteen ja julkaistuihin tutkimuksiin. Työssä esitellään myös muutama esimerkki muotoiluyritysten palvelumuotoilumalleista. Työ rajautuu palvelumuotoilun teoriaan, eikä muotoilun työkaluja esitellä tässä työssä.

Työssä keskitytään myös erityisesti valtion virastojen julkisiin palveluihin ja niiden kehittämiseen palvelumuotoilun avulla. Perustuslain 119 §:n mukaisesti valtion keskushallintoon voidaan laskea valtioneuvoston ja ministeriön lisäksi virastot, laitokset ja muut toimielimet. Usein virastot määritellään talousarviolain mukaisten kirjanpitoyksiköiden avulla. Jokainen virasto erikoistuu omaan alaansa, joten virastojen tehtävät ja tuottamat palvelut vaihtelevat paljon keskenään. Virastoja on eniten oikeusministeriön hallinnonalalla, ja

esimerkkejä virastoista ovat muun muassa Oikeusrekisterikeskus, Käräjäoikeudet, Rajavartiolaitos, Aluehallintovirastot ja Ylioppilastutkintolautakunta. (Holkeri et al. 2014).

Työn ensimmäisessä osassa määritellään, mitä julkiset palvelut tarkoittavat ja miten palveluiden liiketoiminta muodostuu. Osiossa keskitytään julkisiin palveluihin, mutta myös yksityisen sektorin liiketoiminta kuvataan vertailun mahdollistamiseksi. Toisessa osiossa perehdytään palvelumuotoilun periaatteisiin ja vaiheisiin. Osiossa käsitellään myös, miten erityisesti liiketoiminta vaikuttaa muotoiluun ja toisaalta, millaista palvelumuotoilua julkishallinnossa tehdään. Kolmannessa osiossa muodostetaan palvelumuotoilun malli Oikeusrekisterikeskukselle. Mallin muodostamisen vaiheet kuvataan ja itse malli avataan. Lopuksi työ tiivistyy johtopäätöksiin.

2 LIIKETOIMINTA JULKISISSA PALVELUISSA

Perinteisesti liiketoiminta liitetään vahvasti yritysmaailman taloudelliseen toimintaan. Liiketoiminnan ajatellaan helposti käsittävän ainoastaan voittoa maksimoiva toiminta, mutta liiketoiminnan tarkoitus voi olla myös tarve ylläpitää organisaation omaa toimintaa annetuin resurssein (Tieteen termipankki, 2015). Liiketoimintaa tarkastellaan ensin käsittelemällä julkisia palveluita ja tämän jälkeen pohditaan liiketoiminnan ominaisuuksia julkisissa palveluissa.

2.1 Julkiset palvelut

Aluksi on hyvä tarkentaa, miten palvelu tieteellisessä kirjallisuudessa määritellään. Perinteisesti palvelun kuvaus on keskittynyt erottamaan palvelun hyödykkeestä. Erityispiirteinä tavaraan verratessa palvelut ovat aineettomia, heterogeenisiä ja katoavaisia, sillä niitä ei voi tuottaa varastoon (Wolak, Kalafatis ja Harris 1998). 2000-luvun alussa Vargon ja Lusch (2004) haastoivat määritelmän palvelusta artikkelissaan *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Heidän mukaansa palvelu on toimintaa tai toimintojen yhdistelmää, joka on toteutettu palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen. Uusi näkemys nostaa asiakkaan toimintojen keskiöön, sillä artikkelin premisseissä asiakkaan kuvataan osallistuvan palvelun arvon luontiin.

Yksityisen ja julkisen palvelut eroavat jonkin verran toisistaan. Sitran blogissa Virtanen (2018) perustelee, ettei julkisia palveluita voida kuvata palveluna sanan varsinaisessa merkityksessä, sillä palvelulähtöinen johtaminen puuttuu lähes täysin julkishallinnon toiminnasta. Julkisten palveluiden toiminnasta puuttuu palveluperusteinen toimintalogiikka ja eri toimijoiden välinen yhteisluomisen periaate. Tähän vaikuttaa julkishallinnon erityinen päätöksenteko- ja organisaatiorakenne, joka johtaa huomattavaan eroon yksityiseen sektoriin verrattaessa. Yritysten onkin helpompi tehdä suoraviivaisia päätöksiä, kun päätösvaltaa on delegoitu paljon, tuloksen mittaaminen on helpompaa ja poliittinen ulottuvuus puuttuu. Siksi Virtasen mukaan yksityisten yritysten on helpompi tarjota asiakaslähtöistä ja vuorovaikutteista palvelua

julkishallintoon verrattuna. Leinonkoski (2013) myös muistuttaa, että osalle julkisista palveluista konkreettinen asiakas on vaikea määritellä.

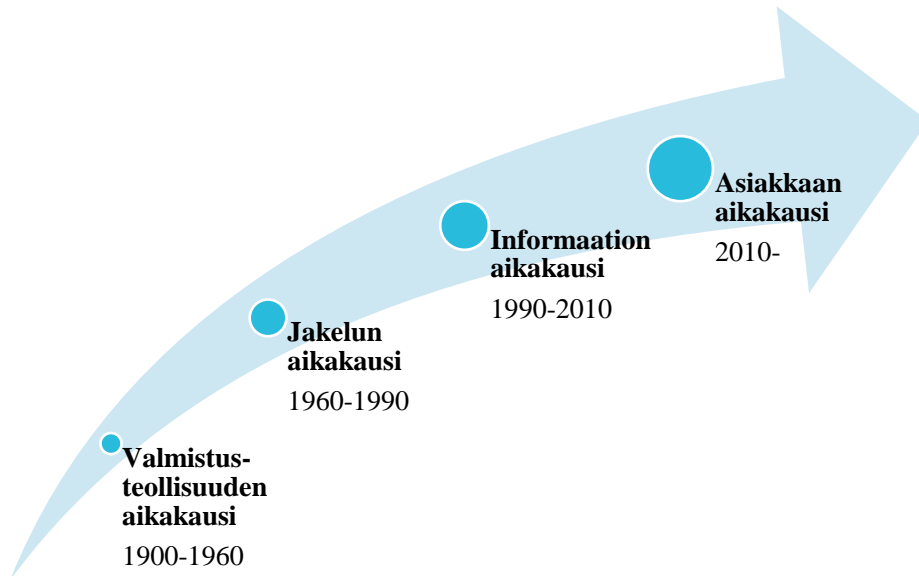
Julkiset palvelut kuvataan palveluna, joka tarjotaan suurelle määrälle kansalaisia. Palveluun liittyy jonkinlainen markkinahäiriö, joka oikeuttaa julkishallinnon puuttumisen. Markkinahäiriö voi liittyä tehokkuuteen tai yhteiskunnan käsitykseen oikeudenmukaisuudesta, jonka takia palvelua halutaan tarjota, vaikkei tuoton tekeminen sillä ole välttämättä mahdollista. Kaikki julkiset palvelut eivät ole julkisen sektorin tarjoamia tai toisaalta kustantamia, joten skaala julkisissa palveluissa on laaja. (Grout & Stevens, 2003) Palvelut ovat vastineita kansalaisten maksamille verorahoille, ja ne mahdollistavat yhteiskunnallisten arvojen toteutumisen sekä vaikuttavat yhteiskuntarauhaan. Esimerkkejä julkisista palveluista ovat sosiaali- ja terveystalvet, koulutus, hallintopalvelut sekä asumis- ja rakennuspalvelut.

2.2 Yksityisen ja julkisen sektorin liiketoiminta

Yritysten tehtävänä on luoda arvoa omistajilleen eli tehdä taloudellista voittoa. Myös julkishallinnon tehtävän voidaan ajatella olevan sama. Julkiset palvelut tuottavat arvoa kaikille kansalaisille. Arvoa syntyy, kun palvelut ovat toimivia ja niiden ratkaisut helpottavat kansalaisen elämää. (Tuulaniemi 2011, s. 281) Yrityksen näkökulmasta toiminnan tulee olla tuloksellista, tehokasta ja erottuvaa (Tuulaniemi 2011, s. 102). Myös julkishallinnon on tärkeä pyrkiä toimimaan tehokkaasti eli hyödyntämään omat resurssit järkevästi, jotta valtion liiketoiminta olisi taloudellisesti kannattavaa.

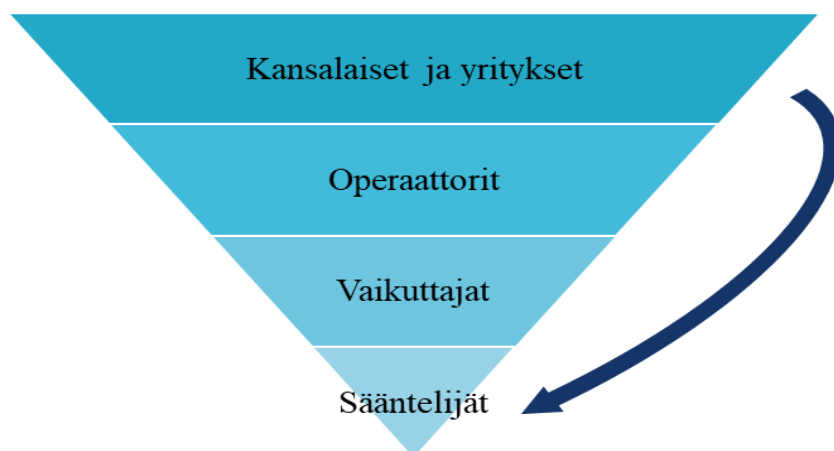
Liiketoiminnan pohjana on organisaation toimintaympäristö. Suomea kuvataan palveluyhteiskunnaksi, sillä 74 prosenttia suomalaisista työskentelee hallinnossa tai palvelualalla (Tilastokeskus, 2020, s. 2). Palveluajattelun kautta asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen yritysten strategisena kilpailukeinona on nostanut asiakkaan kokemuksen keskiöön. Bernoffin (2011) mukaan elämme nykyään asiakkaan aikakautta (*age of the customer*), jolloin parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka

ymmärtävät asiakasta ja tuovat asiakkaiden tarpeet palvelun keskiöön. Kuva 2 esittelee yritysten kilpailukeinojen aikakausien kehittymisen.



Kuva 2: Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet (Bernoff, 2011)

Palveluiden myötä toimintaympäristö muuttuu kohti asiakasyhteiskuntaa, jossa asiakaslähtöisyys on kaiken toiminnan edellytys. Perinteisen ylhäältä alaspäin ohjautuvan toimintamallin sijaan malli käännetään toisin päin, jotta toiminnasta tulee läpinäkyvää ja vertailtavaa. Täten asiakaskokemuksen tulee ohjata päätöksentekoa läpi toimintamallin. (Rainio & Lerkkanen, 2018). Kuva 3 esittää tämän toimintamallin muutoksen.



Kuva 3: Päätöksenteon ekosysteemi (mukailen Rainio ja Lerkkanen 2018)

Kansalaiset ja yritykset ovat palveluiden loppukäyttäjiä ja asiakkaita. Aiemmin esitellyn Vargon ja Luschin (2004) luoman palvelukäsityksen mukaan koko toiminta perustuu vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Siksi päätöksenteon ekosysteemissä ylimpänä ovat kansalaiset ja yritykset. Operaattorit taas mahdollistavat palveluntarjonnan. He ovat ensikosketuksessa asiakkaan kanssa. Julkisissa palveluissa operaattori voi olla julkishallinnon toimielin tai yritys, jolle julkinen palvelu on ulkoistettu. Vaikuttajat sen sijaan pyrkivät kansalaisten mielipiteen perusteella vaikuttamaan lainsäädännön prosessiin ja sitä kautta sääntelijät tekevät päätöksiä julkishallinnon asioista. Täten julkinen hallinto muuttuu sääntelijästä yhteiskunnan uudistumisen mahdollistajaksi.

Koska toimintaympäristö muuttuu yhä asiakaskeskeisemmäksi, liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvo on suhteellinen käsite, joka perustuu asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin. Arvo kuvaa hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Hinta ei koske ainoastaan rahallista arvoa, vaan esimerkiksi ajalliset uhraukset vaikuttavat sen käsitykseen. Siksi arvoa voi kuvata sidosryhmän kokema hyödyllisyytenä. (Tuulaniemi, 2011, s. 30). Julkisia palveluita kuvatessa julkinen arvo (*Public Value*) on hyödyllinen käsite. Scott et al. (2016) kuvaavat julkisen arvon muodostumista tärkeimpänä julkisen palvelutuotannon tavoitteena. Heidän tutkimuksensa mukaan julkisen palvelun asiakkaiden kokema hyöty ei rakennu yksikäsitteisesti, vaan useat eri tekijät vaikuttavat arvon syntyyn. Kautonen (2019, s. 35–36) taas määrittelee väitöskirjassaan julkisen arvon seuraavien neljän ominaisuuden kautta:

1. Julkinen arvo on kokemuksellista. Eri yhteyksissä ja erilaisissa palveluekosysteemeissä olevat toimijat kokevat arvon eri tavoilla.
2. Julkinen arvo on yhdessä tuotettua. Arvo rakentuu julkisten palvelutuottajien, kansalaisten, yritysten ja muiden sidosryhmien yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kautta.
3. Julkinen arvo on moniulotteista. Arvo rakentuu jokaisen yksilöllisistä tarpeista ja toiveista, teknologista mahdollisuuksista, arvomaailmasta ja yhteisöllisistä normeista.

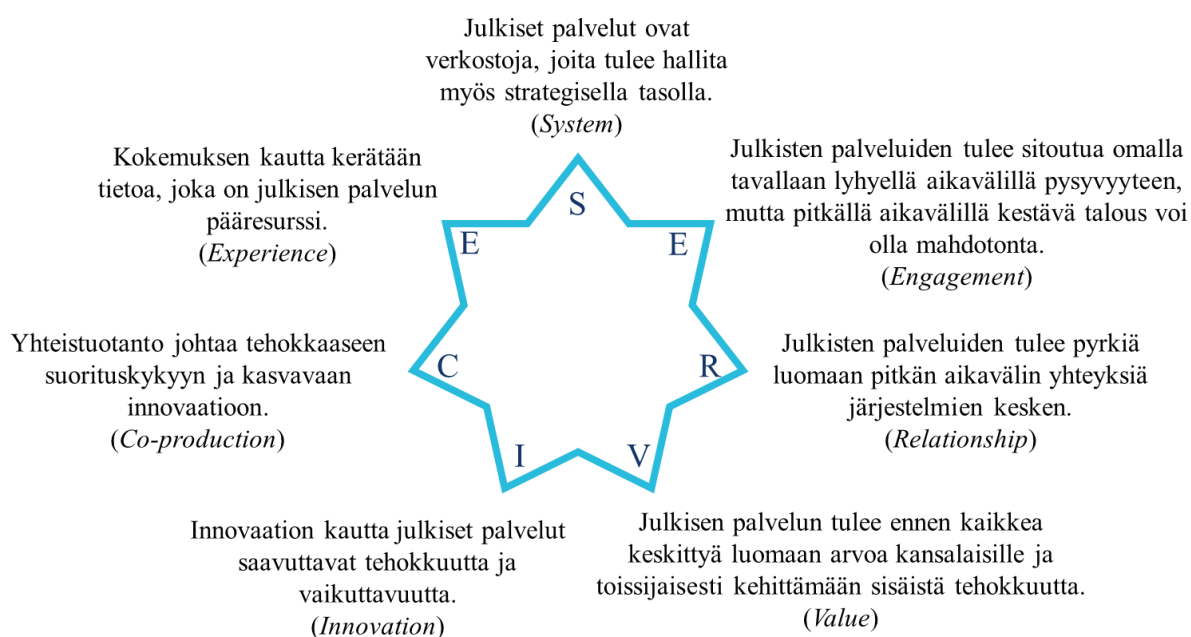
4. Julkinen arvo on emergenttiä. Arvoa ei voi asettaa etukäteen, vaan se luodaan toimijoiden ja palvelujärjestelmän välisessä suhteessa eli palvelun tuloksena.

Liiketoiminta rakentuu organisaation luoman liiketoimintamallin kautta. Julkisen sektorin liiketoimintamalleja on harvoin tutkittu tieteen alalla. Tämä on erikoista, sillä julkista sektoria painostetaan uudistumaan ja hyödyntämään innovaatioita erityisesti talouskasvun, lainataakan ja väestörakenteen ongelmien ratkomiseksi. Liiketoimintamallien hyödyntämisen uskotaan auttavan julkisten palveluiden kehittämisessä ja innovoinnissa. (Axelson et al., 2017) Osterwalderin et al. (2005) mukaan liiketoimintamalli koostuu keskeisistä menestystekijöistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista, joiden avulla tietyn yrityksen liiketoimintalogiikka esitetään. Liiketoimintamallin tarkoituksena on kuvata, millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan, miten se tehdään ja mitä taloudellisia seurauksia sillä on.

Palveluiden liiketoimintamallit usein perustuvat Vargon ja Luschin (2004) ajatukseen palvelukeskeisestä arvonluonnin logiikasta (*service-dominant logic*). Logiikan mukaan toimittajan tarkoitus on hyödyttää ostajaa. Palvelu rakentuu yhteisistä resursseista, jotka määritellään toimittajan luomassa arvolupauksessa. Arvolupauksen tarkoitus on määritellä palvelu, palvelun kohde, asiakashyöty sekä kuvata palvelun erottumistekijät (Tuulaniemi, 2011, s. 33). Myöhemmin päivitetyn palvelukeskeisen arvonluonnin logiikan lähtökohtana on kohdella kaikkia toimijoita tasa-arvoisesti aktoreina. Malli ei erottele kuluttajia tai yrityksiä asiakkaina toisistaan vaan palveluliiketoiminta käsittää A2A (*actor-to-actor*) ajatuksen. (Vargo ja Lusch 2016).

Grönroos ja Voima (2013) kritisoivat palvelukeskeisen arvonluonnin logiikkaa, sillä heidän mielestään ainoastaan asiakas on arvon luonnin käynnistävä ja ylläpitävä voima. Heidän mukaansa palveluntoimittajan rooli on fasilitaattorina, joka mahdollistaa arvon muodostumisen. Vargon ja Lusch (2016) vastustavat ajatusta, mutta korostavat entisestään arvon yhteistä luomista. Artikkelin mukaan arvo ei ole ainoastaan asiakkaan ja toimittajan välinen, vaan kaikki palvelun sidosryhmät osallistuvat sen luontiin.

Yksi harvoista liiketoimintamalleista, joka on kuvattu julkisen palvelun näkökulmasta, on Osbornen et al. (2014) malli julkisten palveluiden arvonluonnin logiikasta (*public service-dominant logic*). Malli pohjautuu Vargon ja Luschin ajatuksiin, mutta nostaa esiin julkisen palvelun arvonluonnin. Malli ei pyri yksinkertaistamaan julkisiin palveluihin liittyviä sidosryhmiä ja tekijöitä, vaan pikemminkin korostaa niiden vaikutusta. Malli sisältää seitsemän väitettä, jotka luovat kuvan kestävästä julkisesta palvelusta. Kuvan 4 tähti tiivistää nämä väitteet.



Kuva 4: Palvelu-tähti, joka kuvaa kestävästä julkisen palvelun kehityksen tekijöitä, mukailen (Osborne et al. 2014)

2.3 Miten liiketoiminnan kehitystä seurataan?

Päätöksenteon tulisi perustua tutkittuun tietoon, jotta tehdään laadukkaita päätöksiä. Sitä varten on tärkeää, että liiketoiminnan kehitystä voidaan seurata erilaisten mittarien avulla. Kun yksittäisen palvelun tuotannosta saadaan dataa, voidaan sitä hyödyntää tulevien palveluiden kehityksen prosesseissa. Seurannan lähtökohtana on, että organisaatiolla on tavoitteita, joiden onnistumista mitataan. Yleisesti tavoitteiden asettamisessa käytössä on Doranin (1981)

esittelemä malli SMART-tavoitteista, jonka tarkoitus on luoda hyödyllisiä tavoitteita organisaation kehitykselle ja projektien toiminnalle. Kuva 5 esittelee tavoitteen näkökulmat.

Specific:

Tarkasti määritelty ja selkeästi rajattu tavoite

Masurable:

Mittari, jonka avulla tavoitteen onnistumista voidaan seurata

Assignable:

Tavoitteella on vastuuhenkilö

Realistic:

Tavoite on mahdollista saavuttaa

Time-related:

Tavoitteen saavuttamisella on aikataulu

Kuva 5: SMART-tavoitteiden ominaisuudet mukaillen (Doran, 1981)

Mittareiden hyödyntämisen vähyydestä osana palveluliiketoimintaa kertoo tilastotutkimuksen puute. Roine (2019) kertoo, että palveluiden tilastointi on huomattavasti suppeampaa teollisuustuotantoon verrattaessa, vaikka taloudessa palveluilla onkin suurempi rooli. EU-asetukset ovat vaatineet teollisuuskeskeistä tilastointia, eikä samanlaisia asetuksia palveluita kohtaan ole tehty. Toisaalta myös palveluiden tilastointi on vaikeampaa kuin teollisuuden. Palvelut käsittelevät abstrakteja asioita, joiden määrällinen tilastointi on haastavaa.

Yksityisellä sektorilla liiketoiminnan mittarit usein keskittyvät taloudelliseen tulokseen. Tuloslaskelma, tase ja katteet ovat usein hyödynnettyjä indikaattoreita yrityksen tilasta. Julkishallinnossa nämä kuitenkin jäävät taka-alalle liiketoiminnan luonteen takia. Valtioneuvoston kanslian tekemän selvityksen mukaan tavoitteita julkishallinnossa asetetaan esimerkiksi asiakastyytyväsyydelle, kustannustehokkuudelle, innovatiivisuudelle, ympäristöystävällisyydelle ja hyvinvointivaikutuksille. Tutkimus tuo esiin hankintaprosessissa hyödynnettäviä mittareita, joiden avulla innovatiivisia ratkaisuja saadaan osaksi julkishallintoa. Hankintaprosessin alussa ja kohteen määrittelyssä hyödynnetään erityisesti laadullisia

mittareita, kun taas kilpailutusvaiheessa ja sen jälkeen pääpaino on määrällisissä mittareissa. (Valovirta et al. 2017)



Valtioneuvoston kanslia (2017) on teettänyt tutkimusta julkishallinnon digitalisaatiosta ja sen hyötyjen mittaamisesta. Tutkimuksen mukaan julkishallinnon tulee seurata hallinnon saamia kustannushyötyjä, mutta myös asiakkaan kokemia hyötyjä. Huomioon otetaan sekä taloudelliset että ei-taloudelliset hyödyt. Ei-taloudellisia hyötyjä mitataan lähinnä subjektiivisten mittareiden avulla, kuten kyselyistä kerätyn datan analysoinnilla. Mitattavat aihealueet julkisissa palveluissa ja niiden esimerkkimittareja esitellään kuvassa 6. Kuva 6: Julkishallinnon palveluissa mitattavat aihealueet ja esimerkkimittarit (Valtioneuvoston kanslia, 2017)

3 PALVELUMUOTOILU

Asiakasyhteiskunnan kehittyessä asiakaskokemukseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota ja arvoa halutaan eritoten luoda asiakkaalle. Palveluntarjoajat haluavat ymmärtää paremmin prosessit ja kontekstin, jolla on vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Tämän ratkaisuksi on kehitetty menetelmiä, joilla ihmislähtöistä liiketoiminnan kehittämistä voidaan toteuttaa. (Andreassen et al. 2016) Näitä menetelmiä ovat muun muassa muotoiluajattelu, UX-suunnittelu (*user experience design*), CX-suunnittelu (*customer experience design*) ja palvelumuotoilu. Jokainen näistä muotoilumenetelmistä omaavat oman tulokulmansa, mutta jokaisessa on myös paljon yhteistä. (Stickdorn, 2016).

Tässä tutkimustyössä käsiteltävälle termille *palvelumuotoilu* ei olekaan selkeää määritelmää. Moritz (2009) kuvailee palvelumuotoilua tapana, joka auttaa innovoimaan uusia ja kehittämään olemassa olevia palveluita yhä hyödyllisemmäksi, tehokkaammaksi ja käytettävämmäksi niin asiakkaan kun palvelun tarjoajan näkökulmasta. Mager (2015) taas määrittelee palvelumuotoilun prosesseina, teknologioina ja vuorovaikutuksena, joiden tarkoitus on luoda arvoa organisaation relevanteille sidosryhmille. Tuulaniemi (2011, s. 95) sen sijaan kuvailee palvelumuotoilua toimintamallina, jossa yhdistyvät organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet ja asiakkaan näkökulma. Palvelumuotoilun määrittelemiseksi Stickdorn et al. (2018) kuvaavat ajattelutapoja, joita palvelumuotoilu on ja ei ole. Nämä kuvataan kuvassa 7.

Palvelumuotoilu on	Palvelumuotoilu ei ole
<ul style="list-style-type: none"> • Ajattelutapa: Asikkaiden näkökulma otetaan vahvasti mukaan. • Prosessi: Muotoilua tehdään iteratiivisissa sykleissä. • Työkalupakki: Muotoilun tukena on monipuolisia metodeja ja työkaluja. • Rajat ylittävä kieli: Palvelumuotoilun tarkoitus on yhdistää eri alojen asiantuntijuus. • Johdon lähestymistapa: Muistuttaa perinteisiä johtamismenetelmiä, kuten PDCA. Ominaista ovat ihmiskeskeiset mittarit ja kvalitatiivinen tutkimus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esteetiikan lisäys palveluun: Palvelumuotoilussa pääpaino on palvelun toimivuudessa ja siinä, että se vastaa tunnistettuun tarpeeseen ja täten luo arvoa. Esteetiikka voi olla osa prosessia. • Asiakaspalvelu: Palvelumuotoilussa luodaan arvolupauksia, prosesseja ja liiketoimintamalleja. Asiakaspalvelu on yksi kohta, jota palvelumuotoilulla voidaan kehittää. • Palvelun elvytystä: Palvelumuotoilua kannattaa hyödyntää heti palvelun luonnista alkaen. Sen tarkoituksena ei ole korjata virheet, vaan auttaa välttämään ne.

Kuva 7: Palvelumuotoilun kuvaus (Stickdorn, 2018, s. 21–24)

Palvelumuotoilua hyödynnetään ennen kaikkea uuden palvelun luomisessa. Tuulaniemen (2011, s. 111) mukaan palvelumuotoilun päämääränä on:

1. Ymmärtää ihmisiä, heidän tarpeitaan ja elämäänsä, jotta pystytään arvioimaan asiakkaan tavoitteita eri tilanteissa.
2. Havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia.
3. Suunnitella toimivia palveluita tutkimukseen pohjautuen.
4. Toteuttaa suunnitellut palvelut.

Palvelumuotoilussa halutaan siis luoda palveluja, jotka vetoavat haluttuun kohderyhmään, mutta ovat myös teknisesti mahdollisia toteuttaa. Lisäksi on tärkeää, että palvelu on elinkelpoinen, jolloin sen liiketoiminta on kannattavaa. Onnistuneen asiakaskokemuksen avulla palvelu pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Asiakaskokemuksessa arvostetaan myös käytettävyyttä eli sitä, että käyttäjä pystyy helposti hyödyntämään palvelua ja että palvelu on asiakkaalle saavutettavissa. (Rainio & Lerkkanen, 2018)

Palveluiden suunnittelussa tärkeään rooliin asiakaskokemuksen lisäksi nousee liiketoiminnallinen kannattavuus. Tuulaniemen (2011, s. 104) mukaan palvelumuotoilussa on tärkeä yhdistää liiketoiminnan ja asiakasarvon tavoitteet. Tähän pystytään seuraavan lähestymistavan avulla:

1. Tunnistetaan ja erotetaan asiakkaiden tarpeet sekä liiketoiminnalliset päämäärät ja luodaan niistä palvelulle tavoitteet.
2. Palvelu optimoidaan sille asetettujen tavoitteiden ja mittarien avulla. Optimoinnissa punnitaan sekä liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen arvoa.
3. Palvelun jatkuva seuranta toteutetaan niin, että kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa huomataan ja niitä voidaan peilata palvelun tavoitteisiin ja tehdä siten muutoksia.

Palvelumuotoilua hyödynnetään läpi palveluprosessin, eli siitä hyödytään niin uuden palvelun kehittämisessä kuin olemassa olevan palvelun seurannassa ja parantamisessa.

3.1 Palvelumuotoilun periaatteet

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva osaamisala. Palvelumuotoilun ideologia perustuukin Kellyn ja Brownin IDEO-muotoilutoimistossa luomaan käsitteeseen muotoiluajattelu. Muotoiluajattelu tarkoittaa ihmislähtöistä innovaatioprosessia. (Brown & Wyatt, 2010) Siinä missä palvelumuotoilussa keskitytään palveluiden kehittämiseen, muotoiluajattelua voidaan hyödyntää monenlaisessa ongelmanratkaisussa, kuten esineiden, laitteiden, palveluiden, prosessien, systeemien ja laajemmin liiketoiminnan kehittämisessä. (Koivisto, 2019, s. 36) Muotoiluajattelu perustuu keskeisiin periaatteisiin, joita myös palvelumuotoilussa hyödynnetään. Nämä periaatteet esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1: Palvelumuotoilun periaatteet

Periaate	Kuvaus
Ihmislähtöisyys	Ihmiset ovat kehityksen keskiössä ja asiakkaita analysoidaan syvällisen ja empaattisen ymmärryksen kautta. Ymmärrykseen vaikuttavat asiakkaan tarpeet, päämäärät, kokemukset, tunteet ja kulttuurin sekä kontekstin vaikutus. (Brenner et al., 2016)
Oikean ongelman ratkaisu	Palvelumuotoilun lähtökohtana on selvittää ensin asiakkaan perimmäinen tarve tai ongelma ja vasta tämän jälkeen kehittää ratkaisu siihen. Ongelman tunnistamiseen ja määrittelyyn käytetään siis paljon aikaa. Vaihetta kutsutaan innovoinnin sumeaksi alkupääksi (<i>fuzzy-front-end of innovation</i>). Tämän takia palvelumuotoilun toimeksiantojen tulee olla tarpeeksi laajoja, jotta vaihe on mahdollista toteuttaa. (Koivisto, 2019, s. 38)
Exploratiivisuus	Tutkiva ja kokeileva kehittämisote haastaa olemassa olevia ratkaisumalleja ja toimintotapoja innovatiivisilla vaihtoehdoilla. Kokeilun kautta myös tiedostamattomia eli latenteja asiakastarpeita pystytään tunnistamaan, jolloin revolutionaariset innovaatiot ovat mahdollisia. (Koivisto, 2019, s. 39)
Iteratiivisuus	Innovointia tehdään iteratiivisesti eli työvaiheita toistetaan, kunnes kehittämisessä saavutetaan kaikkia sidosryhmiä palveleva lopputulos. Kehittämisprosessi on oppimisprosessi, jossa aikaisempiin vaiheisiin palaaminen on mahdollista. Ongelma ja ratkaisun välillä käydään avointa dialogia. (Koivisto, 2019, s. 39; Stickdorn, 2018, s. 26–27)
Kokeilu	Prototyypin ja testauksen avulla opitaan suunnitelmien toimivuudesta ja vähennetään riskiä epäonnistuneesta kehityksestä. Myös luova ajattelu kiihtyy, kun on mahdollista visuaalisesti nähdä tavoiteltu lopputulos. Prototyypit toteutetaan yksinkertaisesti ja kustannustehokkaasti, ja niiden avulla kerätään palautetta sidosryhmiltä. Prototyyppi voi olla esimerkiksi visualisointi, hahmomalli tai funktionaalinen käyttöliittymä. (Brown, 2019)
Yhteiskehittäminen	Ratkaisuja kehitetään osallistaen kaikki sidosryhmät, kuten asiakkaat, käyttäjät ja työntekijät. Ajatuksena on kehittää asiakkaan kanssa yhdessä, jolloin riskit asiakkaiden tarpeiden saavuttamisesta vähenevät. Yhteiskehittämisen menetelminä voidaan hyödyntää työpajoja ja verkkoyhteisöjä. (Tuulaniemi, 2011, s. 116–117)
Monialaisuus	Koska palvelumuotoilun tavoitteena on yhdistää ihmisten tarpeet, liiketoiminnalliset päämäärät ja teknologiset mahdollisuudet, tarvitaan ammattitaitoa ja osaamista monesta eri näkökulmasta. Monialaisuuden avulla kompleksisempienkin ongelmien ratkaisu on mahdollista. (Stickdorn, 2018, s. 26)

Palvelumuotoilu perustuu myös divergentti- ja konvergenttijaatteluun. Erityisesti länsimaalaisessa kulttuurissa ihmiset pyrkivät analyttiseen arviointiin ja päättelyyn, jossa olemassa olevista vaihtoehdoista pyritään rajaamaan sopivin vaihtoehto. Tätä menetelmää kutsutaan konvergentiksi ajattelutavaksi. Koska palvelumuotoilun ideana on löytää uusia ratkaisuvaihtoehtoja, konvergentin ajattelun rinnalla hyödynnetään divergenttiä luovaa ajattelutapaa. Sen tarkoituksena on intuition, mielikuvituksen ja asioiden vapaan yhdistelyn avulla luoda uusia vaihtoehtoja ja ideoita. Palvelumuotoilu on näiden ajattelutapojen vuoropuhelua, jossa divergentissä vaiheessa luodaan vaihtoehtoja, ja konvergentissä vaiheessa aiemmin syntyneitä vaihtoehtoja karsitaan parhaimman ratkaisun löytämiseksi. (Brown, 2019, s. 72–73)

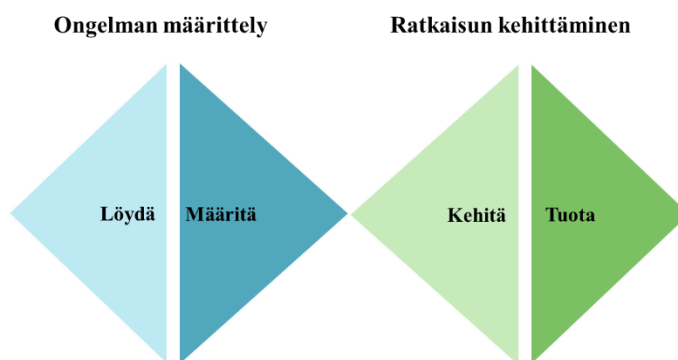
3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilussa yhdistyvät menetelmät ja työkalut usealta eri alalta (Moritz, 2009). Andreassen et al. (2016) mukaan palvelumuotoilun prosessissa tärkeää on identifioida kaikki palvelun sidosryhmät, ymmärtää palvelunkäyttäjien tarpeet, halut ja tilanteet, jotta koko kontekstia voidaan analysoida sekä muodostaa palvelusta prototyyppi, jonka avulla palvelun komponentteja ja niiden linkkejä pystytään analysoimaan. Brownin ja Wyattin (2010) mukaan taas prosessin tulee koostua inspiraation, ideoinnin ja toteutuksen vaiheista. Inspiraation vaiheessa ongelma määritellään asiakastarpeiden perusteella. Ideoinnissa taas ongelman ratkaisun vaihtoehtoja luodaan ja karsitaan, ideaa viedään eteenpäin ja sitä testataan. Lopulta toteutuksessa valmistetaan ideoinnin tulos valmiiksi palveluksi asiakkaalle. Maula (2019, s. 186) esittää, että vaiheet prosessissa tulee ajatella enemmänkin päällekkäisiä kuin peräkkäisiä, koska palvelumuotoilua tehdään iteroiden lineaarisen etenemisen sijaan.

Bobbe et al. (2016) esittelee konferenssiartikkelissaan erilaisia malleja, joita akateemisessa tutkimuksessa, tutkimukseen pohjautuvissa yksityisten organisaatioiden julkaisuissa ja konsulttiyritysten palveluissa esitellään. Artikkelissa jaotellaan prosessit karkeasti viiteen vaiheeseen: ongelman analyysiin, määrittelyyn, muotoiluun, ratkaisun viimeistelyyn ja toteutukseen. Akateemisessa tutkimuksessa esitellyt mallit ovat yleisesti muotoiluun tai

tuotteiden muotoiluun pohjautuvia. Pahl ja Beitz esittelivät jo vuonna 1984 muotoiluprosessin, jossa vaiheita suoritetaan lineaarisesti. Hugentobler et al. (2004) taas loivat iteratiivisen mallin, jossa prosessin kolmella päävaiheella on iteratiiviset alaprosessit. Päävaiheet koostuvat analyysistä, jossa ongelma määritellään, kohdistuksesta, jossa ongelman ratkaisuja luodaan, sekä synteesistä, jolloin todellista palvelua tehdään. Jokaisen pääprosessin mikroprosessit taas koostuvat tutkimuksesta, analyysistä, synteesistä ja ymmärryksestä. Sen sijaan esimerkkejä yksityisten organisaatioiden luomista prosessimalleista ovat Design Councilin tuplatimantti, ISO-standardin ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi ja saksalaisen VDI-organisaation V-malli. Lisäksi konsulttiyrityksillä on omia mallejaan usein pohjautuen edellä lueteltuihin malleihin. (Bobbe et al., 2016)

Palvelumuotoilun prosessia kuvatakseen British Design Council kehitti vuonna 2007 tutkimuksensa perusteella tuplatimanttimallin, jossa divergentti- ja konvergenttiamattajatteluapaa hyödynnetään. Tähän tuplatimanttiamattajatteluapaa perustuvat useat myöhemmin esiteltyt palvelumuotoilun prosessit. Kuvassa 8 nähdään tuplatimanttiamatti.



Kuva 8: Tuplatimantti (Design Council, 2007)

Ensimmäisen timantin tarkoituksena on määrittellä ongelma. Ensin löydä-vaiheessa kerätään tietoa palveluntarjoajan liiketoiminnallisista tavoitteista sekä reunaehdoista ja asiakkaiden tarpeista. Tietoa kerätään erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Tämän jälkeen siirrytään

määritä-vaiheeseen, jossa kerätty tieto analysoidaan ja tulkitaan. Vaiheen lopputuloksena syntyy määritetty ongelma, johon prosessissa seuraavaksi lähdetään etsimään ratkaisua. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan timanttiin, jonka tarkoituksena on kehittää ratkaisu. Kehitä-vaiheessa ideoidaan tunnistettuun ongelmaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka vastaavat yrityksen tavoitteita. Apuna hyödynnetään visualisointia, prototyyppejä ja yhteiskehittämisen työpajoja. Lopuksi tuota-vaiheessa ideoinnin pohjalta syntyneistä ratkaisuvaihtoehdoista rajataan ja tunnistetaan vaihtoehdot, jotka toimivat parhaiten yritykselle. Vaiheessa ratkaisuja testataan sidosryhmien kanssa ja arvioita teknisestä toteutuksesta ja taloudellisesta kannattavuudesta tehdään. Lopputuloksena prosessista on ratkaisu määriteltyyn ongelmaan. Vaikka prosessi esitetään lineaarisena prosessina, aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata tai vaihetta toistaa, kunnes haluttu lopputulos saavutetaan. (Koivisto, 2019, s. 43–48)

Useat organisaatiot hyödyntävät palvelumuotoilua omassa toiminnassaan. Vaikka muotoiluajattelulla tähdätään konkreettiseen ongelmanratkaisuun, usein keskustelu palvelumuotoilussa liittyy abstrakteihin asioihin. Muotoilujohtamisen tueksi organisaatiot luovat prosessikaavioita, jotta palvelumuotoilun kokonaisuus on helpompi hahmottaa ja rakentaa. Kuvaukset ovat usein yksinkertaistuksia monimutkaisemmasta kokonaisuudesta, jotta ylätasolla on mahdollista ymmärtää, mitä prosessiin kuuluu. (Maula, 2019, s. 185–187)

3.3 Liiketoiminnan ja asiakaslähtöisyyden tavoitteet

Palvelumuotoilun tarkoitus on nostaa yrityksen pehmeät ja kovat arvot tasavertaisiksi osapuoliksi, joita voidaan tarkastella yhteismitallisesti. Näkökanta on erittäin oleellinen, kun liike-elämän lähestymistapa muuttuu yhä enemmän tarve- ja asiakaslähtöiseen ajattelutapaan entisestä tuotantolähtöisyydestä. Myös taloudelliset paineet organisaatioissa kiristyvät, minkä takia palvelumuotoilulle on todellinen tarve. (Tuulaniemi, 2011)

Koiviston (2019) mukaan palvelumuotoilun tuomia liiketoimintahyötyjä voidaan tarkastella neljästä eri tulokulmasta:

1. Taloudellisesta näkökulmasta
2. Markkinanäkökulmasta
3. Sisäisten prosessien näkökulmasta
4. Työkulttuurin ja osaamisen näkökulmasta

Taloudellisia hyötyjä palvelumuotoilussa saadaan aikaan liikevaihdon kasvamisella, jolloin tuotot nousevat ja yksikkökustannukset pienenevät. Palvelumuotoilun tuomat edut näkyvät välillisesti tuloksessa, kun esimerkiksi myynti kasvaa. Markkinanäkökulmasta taas palvelumuotoilu vaikuttaa yrityksen asiakastytyvyyteen, -uskollisuuteen tai markkinaosuuden kasvuun. Sen sijaan sisäisiä prosesseja pystytään yhä tehokkaammin kehittämään, kun tiedetään, mitä prosessissa tulee kehittää. Palvelumuotoilulla on myös vaikutusta työntekijäkokemuksen vahvistumiseen sekä sisäisten toimintatapojen kehittämiseen. Samalla työntekijöiden osaaminen kasvaa. (Koivisto, 2019, s. 153–157)

Hambeukersin (2018) mukaan liiketoiminnan ja muotoilun yhdistäminen on välillä haastavaa. Nykyaikainen yritystoiminta vaatii suunnittelua ja seurantaa, selkeää johtamista, tuloksellisia investointeja ja suorituskvynmittareita. Yritystoiminnan yhdistäminen muotoiluprosessiin, joka on intuitiivista, tutkivaa ja kokeilevaa, johtaa välillä ristiriitoihin. Palvelumuotoilijat toimivat kuitenkin kaiken tämän rajapinnassa yhdistäen liiketoiminnallisia tavoitteita asiakkaan tulokulmaan. Koskinen et al. (2013) mukaan muotoiluprosessissa suorituskvynmittareiden tuottamana datan ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen on tärkeää. Heti alustavan palveluidean syntymisen jälkeen tulee mahdollisia suorituskvynmittareita yhdistää palveluun ja päättää niille tavoite. Työ tulee tehdä yhdessä muotoilijoiden ja palvelujohtajien kanssa. Näitä tavoitteita peilataan läpi muotoiluprosessin ja markkinatutkimusten, jotta tiedetään, vastaako palvelu sen liiketoiminnallisia tavoitteita ja asiakkaiden tarpeita. Testaaminen tulee aloittaa jo varhaisessa vaiheessa prosessia, jotta huomataan, jos tavoitteet palveluideassa eivät täyty, eikä turhia resursseja siksi haaskata.

Herto et al. (2013) toteaa, että suorituskvynmittarit usein sisältävät liiketoiminnalliset tavoitteet, mutta asiakaskokemusta unohdetaan mitata niillä. Toimiva mittari asiakkaan

näkökulmalle on Net Promoter Score eli NPS-mittarit, joilla asiakasuskollisuutta mitataan. Palvelukonseptin valmistuttua Hertto et al. (2013) esittää, että mittareilla mitataan palvelun mahdollistajia, palvelun toimitusta, asiakaskoemusta ja liiketoimintavaikutuksia. Näiden näkökulmien avulla pystytään seuraamaan palvelun kehittymistä ja tunnistamaan mahdolliset pullonkaulat, jotka palvelusta tulisi optimoida.

3.4 Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkishallinnossa

Alun-perin palvelumuotoilu lähti liikkeelle 80-luvulla palvelujen markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa. Tuolloin termi enemmänkin viittasi organisaatiolähtöiseen palvelun tekniseen määrittelyyn, kun nykypäivänä palvelumuotoilu mielletään ihmislähtöisenä palveluinnovointina. Nykyinen ajatus syntyi Kölnissä vuonna 1991, kun International School of Design esitti idean palvelumuotoilusta omana osaamisalanaan. 2000-luvun alussa palvelumuotoilua alkoi kehittyä suuremmaksi ilmiöksi, ja sen merkitys ymmärrettiin myös julkishallinnossa. (Koivisto, 2019, s. 33) Vuonna 2002 ensimmäinen julkisen sektorin palvelumuotoilun konsulttiyritys *Mindlab* perustettiin Tanskan hallinnossa. Vuonna 2010 taas Parker ja Heapy julkaisivat kirjan *The journey to the interface*, joka käsittelee palvelumuotoilun tärkeyttä julkishallinnossa erilaisten näkökulmien kautta. (Catalanotto, 2018) Voidaan siis huomata, että palvelumuotoilua hyödynnetään julkishallinnossa yhä enemmän niin Suomessa kuin maailmalla.

Julkisen sektorin toiminnassa palvelumuotoilua hyödynnetään kasvavassa määrin kehittämistyössä. Palvelumuotoilua tehdään, jotta voidaan tarjota yhteiskunnan julkisia palveluita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti tulevaisuudessakin. (Koivisto, 2019, s. 34) Jungingerin (2013) mukaan muotoilua on aina tehty julkishallinnossa, niin lainsäädännön kuin palveluiden kehittämisenkin parissa. Muotoilusta kuitenkin usein puuttuu periaatteet ja menetelmät, joiden avulla toimintaa voidaan systemaattisesti kehittää. Kun muotoilua tehdään ilman prosessia, palveluiden onnistumisten ja epäonnistumisten syitä on vaikea tunnistaa. Tämän takia Junginger kokeekin palvelumuotoilun olevan tärkeässä roolissa myös julkishallinnossa.

Palvelumuotoilun ehdoton hyöty on, että kansalaisen tarpeita palvelua kohtaan ymmärretään. Koska julkisten palveluiden tarkoitus on luoda julkista arvoa, on ymmärrettävä, että eri henkilöt kokevat arvon eri tavalla. Palvelumuotoilun avulla eri toimijoiden tarpeet saadaan esiin ja mukaan yhteiseen suunnitteluun kansalaisten palveluiksi. Koska arvo julkisessa palvelussa on myös julkisten palveluntuottajien, kansalaisten tai yritysten yhdessä tuottamaa, on palvelumuotoilu perusteltu menetelmä julkisten palvelujen tuottamiseen. Aiemmin esitellyn palvelutähden (Kuva 4) väitteet ovat keskiössä palvelumuotoilun periaatteissa. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda kestäviä julkisia palveluita.

4 ORK:N PALVELUMUOTOILUMALLI

4.1 Oikeusrekisterikeskuksen esittely

Oikeusrekisterikeskus (ORK) on Oikeusministeriön alainen virasto, joka toimii hallinnonalan asiantuntijavirastona. Sen tehtävänä on vastata keskeisten rekistereiden tiedonhallinnasta ja rekisterinpidosta sekä varallisuusrangaistusten täytäntöönpanosta. Lisäksi ORK vastaa oikeushallinnon tietojärjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta. Yhteensä ORK:ssa työskentelee noin 160 henkilöä ja näistä noin puolet toimii tietojärjestelmäpalveluiden yksikössä. (Oikeusrekisterikeskus, 2019).

Palvelumuotoilun malli otetaan käyttöön tietojärjestelmäpalveluissa. Tietojärjestelmäpalvelut yksikkönä tuottaa ja tukee tietojärjestelmiä, joita hallinnonalan virastot omistavat. Tietojärjestelmillä on yksilöllinen käyttötarkoitus, jonka takia niiden toiminnallisuudet ja tekniset ratkaisut poikkeavat usein toisistaan. Yhteensä eri digitaalisia palveluita hallinnon alalla on noin 60. (Oikeusrekisterikeskus, 2020)

Tietojärjestelmäpalveluissa työtä tehdään yhteistyössä useiden eri sidosryhmien kanssa. ORK:n toimittajina toimii erilaisia it-alan yrityksiä ja toisaalta asiakkaiksi kuvataan hallinnonalan virastoja. Esimerkkejä ORK:n projekteista ovat asianhallintajärjestelmän kehitys, sähköisen asioinnin palveluiden kehitys ja ylläpito sekä organisaation sisäisen kehittämisen projektit. Tietojärjestelmäprojektien loppukäyttäjät voivat olla tavallisia kansalaisia tai työskenteleviä virkamiehiä.

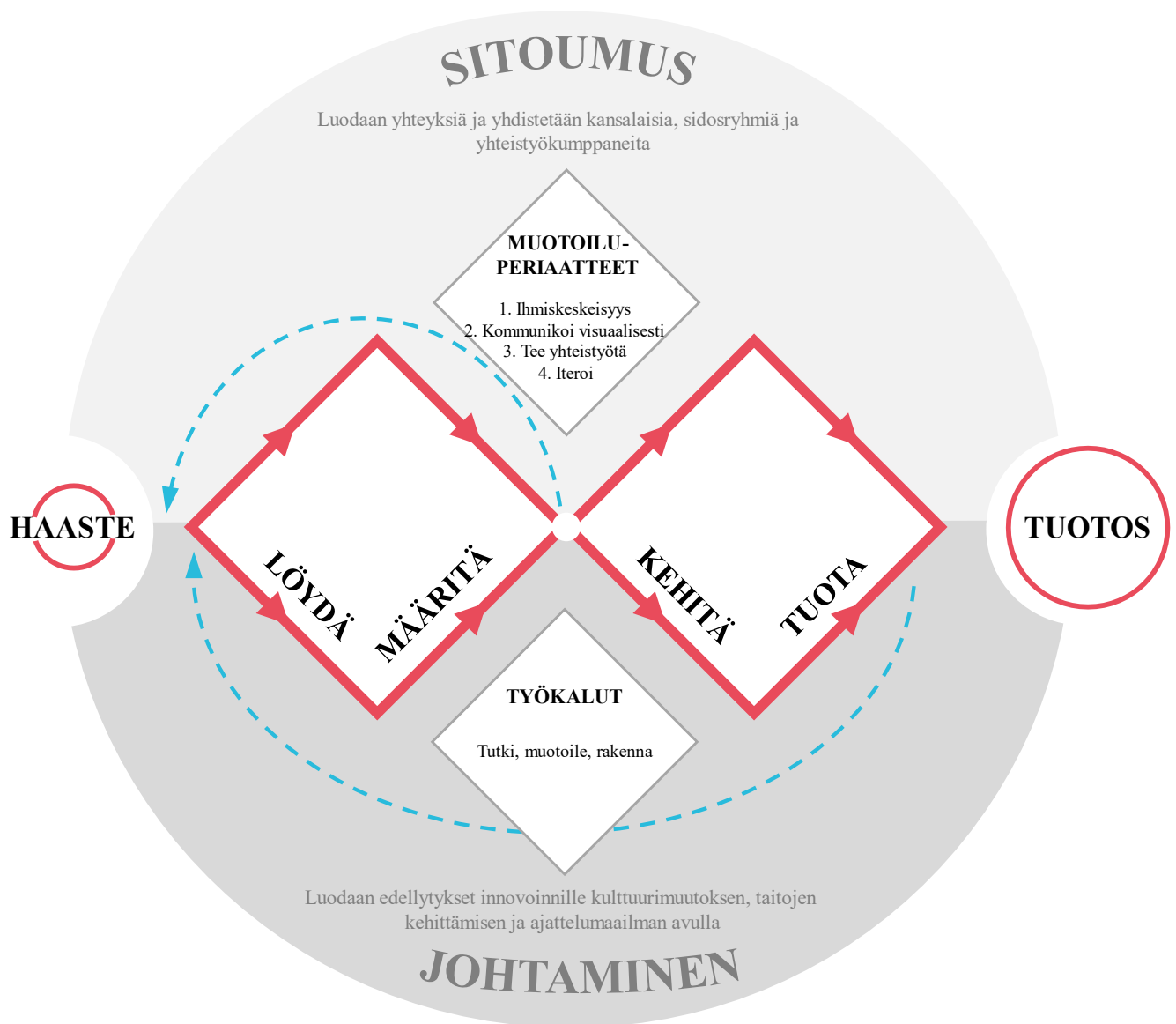
Tietojärjestelmäpalvelut pyrkivät tekemään helppokäyttöisiä, tarkoituksenmukaisia ja luotettavia järjestelmiä. Näiden tavoitteiden täyttämiseksi ORK käyttää toiminnassaan ketteriä työskentelytapoja ja toimintamalleja. Palvelumuotoilun mallin on tarkoitus toimia osana kokonaisuutta ja avustaa täyttämään projektin tavoitteet.

4.2 Mallin rakentuminen

Malli syntyi tarpeeseen käyttää palvelumuotoilun menetelmiä systemaattisesti osana ORK:n projekteja. Työ lähti liikkeelle ORK:n sisäisessä työpajassa, jossa palvelumuotoilun erilaisia periaatteita, menetelmiä ja työkaluja innovoitiin yhdessä. Työpajan tuotoksena oli alustava malli ja ajatuskartta työkaluista. Keskustelun pohjalta lähdettiin tutustumaan syvemmin palvelumuotoiluun ja sen teoriaan. Teoreettinen tutkimus esiteltiin seuraavassa työpajassa, jossa mallin tarkempaa sisältöä lähdettiin pohtimaan. Jotta malli soveltuisi mahdollisimman moneen tilanteeseen, ei siitä haluta tehdä liian yksityiskohtaista. Työpajassa päädyttiin kolmeen periaatteeseen, jotka kuvataan mallin alussa. Näiden periaatteiden on tarkoitus toimia läpileikkaavana teemana työssä, ja ilmentää muotoiluajattelun näkökulmaa. Mallia on siis kehitetty sisäisesti ORK:n asiantuntijoiden ja harjoittelijan eli tämän kandidaatintyön kirjoittajan kanssa.

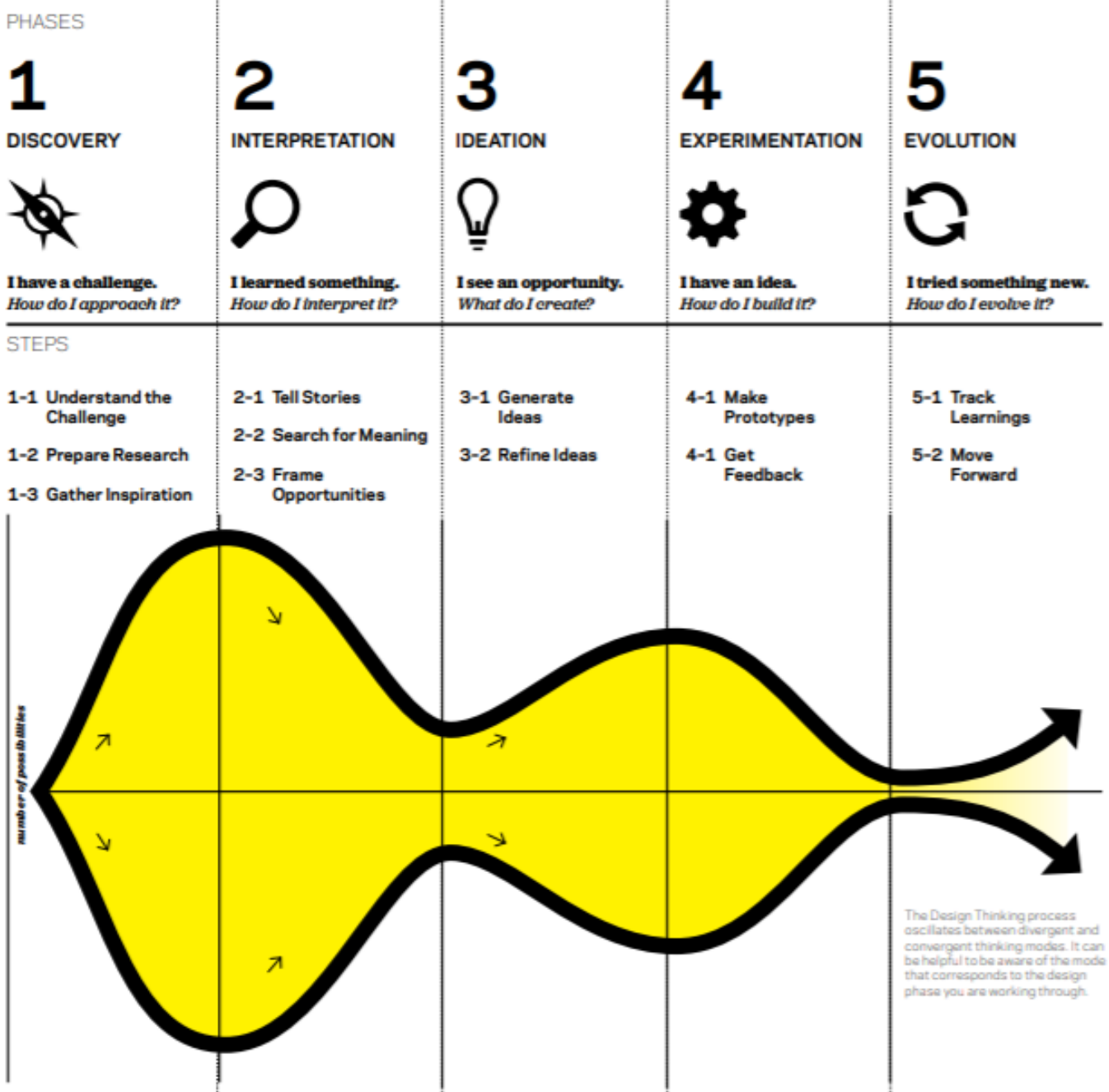
4.3 Esimerkit muista organisaatioista

ORK:n mallin pohjana hyödynnetään muiden organisaatioiden palvelumuotoilun prosesseja. Design Council (Kuva 9) on muodostanut tuplatimanttiin perustuvan iteratiivisen mallin, jossa hyödynnetään jo aiemmin esiteltyjä vaiheita. Jotta prosessi toimii, sidosryhmät on osallistettava ja organisaatioon luotava innovaatioon ja kokeiluun kannustava kulttuuri. Prosessin tukena esitellään neljä muotoiluajattelun periaatetta ja työkalupankki, jonka avulla prosessia pystyy konkretiassa hyödyntämään.



Kuva 9: Design Councilin palvelumuotoilun prosessi (Design Council, 2019)

Toinen esimerkki on IDEO:n palvelumuotoilun prosessi. IDEO on ensimmäinen muotoiluajatteluun keskittynyt konsulttiyritys, joka toimii myös vahvasti akateemisessa tutkimuksessa. IDEO:n prosessissa (Kuva 10) vaiheet ovat jaettu viiteen osaan, joita tiivistävät vaihetta kuvaavat kysymykset. Myös tässä mallissa divergentti- ja konvergenttiajattelutapa sekä iteraatiot näkyvät.



Kuva 10: IDEO:n palvelumuotoilun prosessi (IDEO, 2013)

4.4 Mallin esittely ja vaiheet

Tutkimuksen pohjalta luotu malli esitellään kuvassa 11. Keskiöön nousevat liiketoiminta ja loppukäyttäjät, jotka ovat palvelumuotoilun ydin. Mallin tarkoitus on toimia iteratiivisena prosessina ORK:n kehitysprojekteissa. Tätä kuvaa mallin ympärillä oleva ympyrä. Iteratiivisuuden takia prosessissa voidaan palata takaisin mihin vaiheeseen tahansa missä tahansa kohtaa prosessia. Palvelumuotoilussa on aina välillä tarkoituskin epäonnistua, jotta voidaan löytää optimaalinen ratkaisu tutkittavaan ongelmaan. Malli tiivistyy kolmen periaatteen ympärille, kuten kuvasta 11 nähdään. Nämä periaatteet pätevät läpi prosessin, ja toimivat pohjana muotoiluajattelulle.



Kuva 11: ORK:n palvelumuotoilun malli

Ensimmäinen periaate on ymmärrys. Ymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että sekä loppukäyttäjän tarpeet että liiketoiminnan tavoitteet ymmärretään, ja niitä muistetaan peilata läpi projektin. Ymmärrys on kaiken tekemisen pohjana, eikä mitään päätöksiä pitäisi tehdä ilman, että tuntee

loppukäyttäjät ja liiketoiminnan. Ymmärryksen tulee perustua tutkittuun tietoon, eikä se saa pohjautua oletuksiin. Kun projektissa ymmärretään, mitä niin liiketoiminnallisesti kuin asiakaskokemuksellisestikin tavoitellaan, pystytään projektille luomaan realistiset mittarit, joiden avulla edistymistä pystytään seuraamaan. Myös mittarien valinnassa on tärkeä huomioida sekä loppukäyttäjät että liiketoiminta. Vaikka periaatteet heijastuvat läpi palvelumuotoilun prosessin, korostuu ymmärrys erityisesti tuplatimantin laajentavissa vaiheissa.

Toinen mallin periaate on kokeilu. Kokeilun tarkoituksena on saada nopeaa palautetta ratkaisun toimivuudesta, ja siksi kokeilu onkin tärkeää aloittaa hyvissä ajoin projektissa. Iteratiivisuus linkittyy vahvasti kokeiluun, sillä saadun palautteen avulla ratkaisua kehitetään uudelleen, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet ja loppukäyttäjien tarpeet saavutetaan. Näin vähennetään myös riskiä toimimattomasta palvelusta. Tärkeää on myös hyödyntää mittareita osana kokeilua, jotta saadaan dataa, jonka avulla onnistumista voidaan analysoida. Kokeilussa hyödynnetään visuaalisia ratkaisuja, jotka ovat tärkeässä roolissa palvelumuotoilua. Visuaalisuus kiihdyttää luovaa ajattelua ja auttaa kehittämään ratkaisuja yhä paremmiksi. Kokeilu periaatteena korostuu erityisesti tuplatimantin supistuvissa vaiheissa.

Kolmas periaate mallissa on yhdessä tekeminen. Läpi projektin on tarkoitus tehdä monialaista yhteistyötä, jotta liiketoiminnan tavoitteet sekä loppukäyttäjien tarpeet pystytään tavoittamaan. Eri vaiheissa voidaan hyödyntää yhteiskehittämisen työkaluja, kuten työpajoja. Fasilitointi nousee myös tärkeään rooliin, kun tehdään yhdessä. Fasilitaattorin avulla kaikki osallistujat saadaan osallistettua tasavertaisesti. Yhteistyö asiakkaan ja loppukäyttäjän kanssa aloitetaan jo hyvissä ajoin, sillä palvelun arvo syntyy ennen kaikkea asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisestä vuorovaikutuksesta.

ORK:n malli pohjautuu tuplatimanttiin ja sen neljään eri vaiheeseen. Timantit perustuvat divergentti- ja konvergenttiajatteluun. Luovan ajattelun avulla löydetään uusia ratkaisuvaihtoehtoja, kun hyödynnetään intuitiota, mielikuvitusta ja asioiden vapaata

yhdistelyä. Konvergentinajattelussa taas näistä vaihtoehdoista karsitaan parhaimmat logiikan ja analyttisen arvioinnin avulla.

Tuplatimantin ensimmäinen vaihe on nimeltään *Tutki*. Siinä tarkoituksena on ymmärtää tilanteen lähtökohta. Vaiheessa tutkitaan loppukäyttäjän tarpeita, päämääriä, kokemuksia ja kontekstia mutta myös liiketoiminnan tilaa. Lisäksi huomioon otetaan muut sidosryhmät, toimintaympäristö ja sen luomat mahdollisuudet sekä rajoitteet. Tarkoitus on selvittää, miten julkinen arvo kyseisessä palvelussa syntyy. Ennakkoluuloista luovutaan ja ideat perustuvat tutkimukseen. Vaiheen tuotoksena on laaja kuvaus tilanteesta, jossa huomioon otetaan esimerkiksi nykyiset prosessit, lainsäädäntö ja tunnistetut ongelmat tai pullonkaulat.

Seuraava vaihe on *Määrittele*-vaihe, jonka tarkoituksena on analysoida kerätty tieto. Analyysin pohjalta muodostetaan ongelma, jota lähdetään seuraavaksi ratkaisemaan. Vaiheen tuloksena on tarkka kuvaus valitusta ongelmasta ja määritellyt tavoitteet ongelman ratkaisulle. Samalla määritellään myös keinot mitata edistymistä niin liiketoiminnan kuin loppukäyttäjänkin näkökulmasta. Tavoitteiden asettamisessa hyödynnetään kuvan 6 mittareita.

Kehitä-vaiheessa ideoidaan ratkaisua ongelmaan. Tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa ongelman tavoitteet. Samalla ratkaisuvaihtoehtoja testataan kevyesti alustavien prototyyppien avulla, jotta ideat, jotka eivät toimi, saadaan karsittua nopeasti pois. Vaiheen tuloksena on vaihtoehtoinen lista toimivista ratkaisuista määritellylle ongelmalle.

Prosessin viimeinen vaihe on *Toimita*-vaihe, jossa valituille ratkaisuille tehdään monipuolista testausta. Tarkoitus on rajata vaihtoehdot yhteen optimaaliseen ratkaisuun. Kun ratkaisua kehitetään eteenpäin, testauksesta kerätään palautetta, jonka avulla kehitystä tehdään iteroiden. Näin varmistetaan, että sekä liiketoiminnalliset tavoitteet että loppukäyttäjien toiveet toteutuvat, kun projekti valmistuu.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kandidaatintyössä tutkittiin arvon muodostumista julkisen palvelun liiketoiminnassa sekä palvelumuotoilua keinona vaikuttaa arvon muodostumiseen. Kandidaatintyössä tavoitteena oli muodostaa palvelumuotoilun malli Oikeusrekisterikeskukselle. Aihetta lähestyttiin perehtymällä alan tutkimusjulkaisuihin ja kirjallisuuteen. Työn tarkoituksena oli vastata seuraaviin johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen palvelumuotoilun malli soveltuu parhaiten ORK:n liiketoimintaan?
- Mitä liiketoiminta tarkoittaa julkisissa palveluissa?
- Mistä palvelumuotoilun prosessi koostuu?

Arvonluonti julkisissa palveluissa perustuu käsitykseen julkisesta arvosta. Julkisen arvon muodostumiseen vaikuttavat niin palvelun tarjoajat kuin kansalaiset itsekin. Julkista arvoa kuvataan kokemukselliseksi ja moniulotteiseksi eli jokainen osapuoli kokee arvon eri tavoin. Tärkeä on myös ymmärtää, että arvo luodaan palvelun tuloksena eli sitä ei pysty asettamaan etukäteen. Tutkimuksessa myös korostetaan, että julkisten palveluiden kestävä kehittäminen vaatii innovaatioita tehokkuuteen. Myös yhteiskehittäminen ja sidosryhmien kokemusten kerääminen ovat tärkeässä roolissa.

ORK:n palvelumuotoilun mallissa nostetaan esiin liiketoiminnan tavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden tasapainottelu. Malli muistuttaa pohtimaan tilannetta kummaltakin näkökannalta. Lisäksi keskiöön nostetaan muotoiluperaatteet ymmärrys, kokeilu ja yhdessä kehittäminen. Nämä periaatteet ohjaavat toimintaa läpi mallin. Mallin vaiheet taas muodostavat tuplatimantin, jota seuraamalla divergentti- ja konvergenttiasjattelutavat ohjaavat kehittämistyötä.

Haasteena työssä oli löytää teoriapohjaa palvelumuotoilun malleille. Palvelumuotoilun tutkimusala on suhteellisen tuore ja tutkimusta palvelumuotoilusta löytyy vielä vähän.

Erityisesti erilaiset mallit ovat pääosin konsulttiyritysten muodostamia, jonka takia akateemista tutkimusta näistä on haastava löytää.

Tulevaisuudessa tutkimusta mallista tulisi jatkaa siitä, miten luotu malli saadaan jalkautettua osaksi organisaation toimintaperiaatteita ja toisaalta siitä, miten malli soveltuu organisaation käyttöön. Organisaatiossa on tärkeä ymmärtää, että palvelumuotoilua voi käyttää monessa eri tilanteessa. Muotoiluajattelu sopii yrityksen strategiselle tasolle, mutta myös systeemiselle tasolle, jossa kehittämisen standardit, ohjeistukset ja työkalut määritellään. Tärkeää palvelumuotoilu on myös asiakasrajapinnan tasolla, jolloin muotoiluperaatteita hyödynnetään organisaation yksittäisissä projekteissa.

Mallin soveltuvuutta ORK:lle on tässä vaiheessa vielä haastava arvioida. Mallia tulisi testata käytännössä ja saadun palautteen avulla kehittää mallia entisestään. Näin ORK:lle saadaan luotua mahdollisimman toimiva palvelumuotoilun malli.

LÄHTEET

- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21–29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Axelsson, M., Netz, J., & Sandström, C. (2017). Collective action problems in public sector innovation: A business model perspective. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 370–378. <https://doi.org/10.1111/caim.12250>
- Bernoff, J. (2011). Competitive Strategy In The Age Of The Customer. *Forrester Research, Inc.*, 18.
- Bobbe, T., Krzywinski, J., & Woelfel, C. (2016, tammikuuta 1). *A Comparison of Design Process Models from Academic Theory and Professional Practice*. International Design Conference - Design 2016, Dubrovnik.
- Brenner, W., Uebernickel, F., & Abrell, T. (2016). *Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox*. 3–21. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26100-3_1
- Brown, T. (2019). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation* (Revised and updated edition.). HarperBusiness.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30–35.
- Catalanotto, D. (2018). *A tiny history of Service Design*. <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>
- Design Council. (2007). *Eleven lessons: Managing design in eleven global companies*. Design Council. https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_DeskResearchReport_0.pdf
- Design Council. (2019). *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11).
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Finlex. (2016, joulukuuta 29). *Säädökset alkuperäisinä: Laki julkisista hankinnoista ja...* 1397/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
- Grout, P. A., & Stevens, M. (2003). The Assessment: Financing and Managing Public Services. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 215–234.
<https://doi.org/10.1093/oxrep/19.2.215>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
<https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hambeukers, D. (2018). Mind the Gap: Reflections on the SDN Global Conference in Madrid. *Touchpoint*, 9(3). <https://www.service-design-network.org/touchpoint/vol-9-3-service-design-at-scale/mind-the-gap-reflections-on-the-sdn-global-conference-in-madrid>
- Hertto, P., Jäppinen, M., Ketola, T., & Rönholm, R. (2013). Delivering Return On Service Design Investments. *Touchpoint*, 2(2). <https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-2-2-business-impact-of-service-design/delivering-return-on-service-design-investments>
- Holkeri, K., Moilanen, T., Similä, A., & Siltanen, M. (2014). Keskushallinnon virastorakenneselvitys Keskushallinnon virastorakenne – kartoitus nykytilasta. *Valtionvarainministeriön julkaisuja*, 8/2014, 96.
- Hugentobler, H., Jonas, W., & Rahe, D. (2004). *Designing a Methods Platform for Design and Design Research*.
- IDEO. (2013). *Design Thinking for Educators Toolkit* (2nd edition). <https://page.ideo.com/design-thinking-edu-toolkit>
- Junginger, S. (2013). Public Foundations of Service Design. Teoksessa *Service Design with Theory: Discussions on Change, Value and Methods* (s. 57–69).
- Kautonen, H. (2019). *BAIST-viitemalli julkista arvoa tuottavaan digitaalisen palvelun käyttäjakeskeiseen suunnitteluun*. Aalto University.
<https://aaltodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/36195>

- Koivisto, M. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Koskinen, A., Hertto, P., Nöyränen, M., & Jäppinen, M. (2013). A Comprehensive Model for Measuring Value. *Touchpoint*, 5(1). <https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-vol-5-no-1-deep-dive-collecting-relevant-insights/a-comprehensive-model-for-measuring-value>
- Leinonkoski, H. (2013). Service Design—An Approach to Better Public Services? A Civil Servant’s View. *The Finnish Institute In London*. http://archive.fininst.uk/media/W1siZiIsIjIwMTYvMDgvMjUvMDkvMzgvMjEvODhhNDI3ZTctZGU0ZC00NjNmLWEzZTQtNjFkMGVkJmUxMjU3L3NlcnZpY2VfZGVzaWduLTIucGRmIl1d/service_design-2-sha=6b82f431d77a4390.pdf
- Maula, H. (2019). *Design ja johtaminen*. Alma Talent.
- Moritz, S. (2009). Service Design - Practical access to an evolving field. *Issuu*. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Oikeusrekisterikeskus. (2019, heinäkuuta 31). *Oikeusrekisterikeskus*. <https://oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/oikeusrekisterikeskus.html>
- Oikeusrekisterikeskus. (2020, helmikuuta 7). *Tietojärjestelmäpalvelut*. <https://oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/oikeusrekisterikeskus/keitameolemmet/tietojarjestelmapalvelut.html>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2014). Sustainable public service organisations: A Public Service-Dominant approach. *Society and Economy; Budapest*, 36(3), 313–338. <http://dx.doi.org/ezproxy.cc.lut.fi/10.1556/SocEc.36.2014.3.1>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Pearce, S. (2003). *Government IT projects* (Nro 200; s. 38). The Parliamentary Office of Science and Technology. <https://www.parliament.uk/documents/post/pr200.pdf>
- Pinomaa, S. (2018, syyskuuta 12). *Miten julkisen sektorin menot rahoitetaan?* Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/09/12/miten-julkisen-menot-rahoitetaan/>

- Rainio, I., & Lerkkanen, L. (2018, 9.-5.10). *Sitran palvelumuotoilukoulutus* [Government & Nonprofit]. <https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/sitra-tiivistelma-koulutuksista>
- Roine, S. (2019, huhtikuuta 8). *Palveluiden tilastointi harppoo eteenpäin – kirittävää riittää vielä*. Tieto & Trendit. <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2019/palveluiden-tilastointi-harppoo-eteenpain-kirittavaa-riittaa-viela/>
- Rousku, K. (2017). *Ohje riskienhallintaan*. Valtionvarainministeriö; Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. <https://vm.fi/riskienhallinnan-ohjeita>
- Scott, M., Delone, W., & Golden, W. (2016). Measuring eGovernment success: A public value approach. *European Journal of Information Systems; Abingdon*, 25(3), 187–208. <http://dx.doi.org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1057/ejis.2015.11>
- SDN Team. (2015). *SDN | Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network*. <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/meet-birgit-mager-president-of-the-service-design-network>
- Stickdorn, M. (2016, heinäkuuta 6). Service Design Thinking. *UX Articles by UIE*. <https://articles.uie.com/service-design-thinking/>
- Stickdorn, M. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook* (First Edition.). O'Reilly Media, Inc.
- Tieteen termipankki. (2015, kesäkuuta 25). *Kasvatustieteet:liiketoiminta*. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:liiketoiminta>
- Tilastokeskus. (2020). *Suomi lukuina 2020* (Suomi lukuina, s. 55). Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sul_202000_2020_2321_2_net.pdf
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum.
- Valovirta, V., Alhola, K., Leväsluoto, J., Nissinen, A., Oksanen, J., Pelkonen, A., & Turtonen, A. (2017). *Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen* (Nro 82/2017; Valtioneuvoston selvitysja tutkimustoiminnan julkaisusarja, s. 169). Valtionneuvoston kanslia. https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/82_Innohankinnat+Teas+Loppuraportti1912.pdf/8fb7aaef-e317-4b46-be23-f3506287637f/82_Innohankinnat+Teas+Loppuraportti1912.pdf?version=1.0&t=1513838440000

- Valtioneuvoston kanslia. (2017). *Julkishallinnon digitalisaatio – tuottavuus ja hyötyjen mittaaminen* (Nro 3/2017; Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, s. 90). Valtioneuvoston kanslia. https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-cc548fc66760?version=1.0
- Valtiovarainministeriö. (2013). *Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia*. <https://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68, 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Virtanen, P. (2018, maaliskuuta 20). Ovatko julkiset palvelut palvelua? *Sitra*. <https://www.sitra.fi/blogit/ovatko-julkiset-palvelut-palvelua/>
- Wolak, R., Kalafatis, S., & Harris, P. (1998). An investigation into four characteristics of services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 3, 22–41.