

Annika Leppäsilta

**ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTATAPA
PALVELUIDEN KEHITYKSEEN
SÄÄNNELLYSSÄ
TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastajat: Marko Seppänen ja Krista Sorri

5/2023

TIIVISTELMÄ

Annika Leppäsilta: Asiakaslähtöinen toimintatapa palveluiden kehitykseen säännellyssä toimintaympäristössä
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja talouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2023

Asiakkaan aikakaudella yrityksillä on opittava sovittamaan yhteen kustannustehokkuus, kyky kehittää ja tuottaa asiakaslähtöisempiä tuotteita ja palveluja. Kohdeyrityksessä haluttiin kehittää palveluliiketoimintaa ydinliiketoiminnan rinnalle. Palveluliiketoiminta voi parantaa kannattavuutta ja tuoda vakautta, koska kohdeyrityksen toimintaympäristössä palveluihin kohdistui vähemmän sääntelyä. Palvelullistumisesta puhutaan paljon ja sen tavoittelu onkin yleistynyt yrityksissä. Palveluiden tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Yleisesti asiantuntijapalveluiden tuote on harvemmin mitään käsin kosketeltavaa ja se aiheuttaa yrityksen ajattelu- ja toimintatavoissa muutoksia. Asiakaslähtöisyys asettaa asiakkaan toiminnan keskiöön, jolloin yritykset pärjäävät tuotamalla ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. Mutta mitä tämä tarkoittaa käytännön tasolla yrityksessä? Ennen kuin asiakaslähtöisyys voi toteutua yrityksessä on sen ymmärrettävä asiakasta. Diplomityössä pohditaan, miten palvelumuotoilun avulla voidaan kartuttaa asiakasymmärrystä, joka on asiakaslähtöisyyden taustalla. Palvelumuotoilu on monitieteinen lähestymistapa, jossa asiakas laitetaan toiminnan keskiöön. Yritysten välisessä yhteistyössä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja heidän kokemastaan arvosta. Ihminen muodostaa päätöksen samassa kohtaa kuin aivoissa tapahtuu tunteiden muodostuminen. Päätöksiä tehdessä ihmisten on vaikeaa sysätä tunteet toissijaisiksi ja harvoin ihminen pystyy tekemään päätöksiä täysin rationaalisen päättelyn seurauksena.

Diplomityön tavoitteena oli määrittää kohdeyrityksen palveluiden kehityksen nykytila ja sen haasteet sekä luoda kehitystoimenpiteet. Työn aloitusvaiheessa kohdeyrityksellä ei ollut jäsenneltyä prosessia palveluiden kehitykseen. Projekti auttoi kohdeyritystä muodostamaan kokonaiskuvan yrityksen tavasta selvittää uusia liiketoiminta mahdollisuuksia.

Diplomityön tutkimusstrategia on laadullinen tapaustutkimus ja teoreettinen viitekehys luotiin tapaustutkimusta tukemaan. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin liiketoiminnan palvelullistumista, palvelumuotoilua ja muotoilu ajattelua sekä innovaatiotoimintaa. Työ määrittää kohdeyritykselle palvelukehityksen prosessin, jonka avulla voidaan toimia asiakaslähtöisesti. Empiirisessä osiossa tiedonkeruuseen käytettiin teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia ja keskusteluja asiantuntijoiden kanssa. Eri menetelmillä saadut havainnot yhdistettiin kokonaisuudeksi ja analysoitiin. Analysoinnissa havainnot jaettiin pääteemoihin. Tulokset ja kehitysehdotukset muodostettiin empirian ja teoreettisen viitekehysten vuoropuhelussa.

Empiirisessä osiossa havaittiin, että uusien palveluiden kehityksen suurimpia haasteita ovat toimintamallin puuttuminen ja vastuiden puuttuminen. Kehitystoiminnan kääntäminen aidosti asiakaslähtöiseksi on haasteellinen ja moniulotteinen muutos. Teoreettisen viitekehysten ja empirian avulla muodostettiin muutosohjelma, jossa on kolme osa-aluetta. Nämä ovat ajattelutapa, toimintatapa ja innovaatioportfolio.

Diplomityö tuloksia tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan asiakkaan ottaminen mukaan jo kehityksen alusta lähtien sitouttaa asiakkaita ja kehitettävät tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin paremmin. Palvelumuotoilun menetelmät ovat helppoja käyttää ja niiden toimintatapa on tiimipohjainen, jossa yhteistyötä voidaan tehdä yrityksen rajapintojen ylitse. Pelkästään menetelmien omaksuminen ei tee yrityksestä asiakaslähtöistä. Kirjallisuuskatsauksen ja asiantuntijahaastattelujen perusteella yrityksen kulttuuri ja henkilöstön ajattelutapa ovat tärkeitä tekijöitä asiakaslähtöisyyden muodostumisessa.

Avainsanat: palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan kehittäminen, säännelty toimintaympäristö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Annika Leppäsilta: A customer-oriented approach to service development in a regulated operating environment
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Management and Information Technology
May 2023

We are in the era of the customer, where companies face the challenge of learning to reconcile cost-efficiency with the ability to develop and deliver more customer-oriented products and services. The target company wanted to develop a service business alongside its core business. A service business can improve profitability and bring stability, as services were less regulated in the target company's home market. Service obsolescence is much talked about and is becoming more common in companies. Services aim to deliver value to the customer. In general, the product of professional services is less likely to be tangible and to change the way a company thinks and operates. Customer centricity puts the customer at the center of the business, enabling companies to excel by delivering unique customer experiences. But what does this mean in practice for the business? Before customer-centricity can be implemented in a business, it needs to understand the customer. This thesis has set out to explore how service design can be used to build the customer understanding that underpins customer centricity. Service design is a multidisciplinary approach that puts the customer at the center of the activity. Ultimately, business-to-business collaboration is about the interaction between people and the value they experience. People make decisions at the same point in the brain where emotions are formed. When making decisions, it is difficult for people to relegate emotions to a secondary role. It is rare that people can make decisions fully rational reasoning.

The aim of the master's thesis was to determine the current state and challenges of the target company's service development and to create development measures. At the beginning of the project, the target company did not have a structured process for service development. The project helped the target company to form a picture of the company's approach to identifying new business opportunities.

The research strategy of the thesis is a qualitative case study, and the theoretical framework was created to support the case study. In the theoretical framework, the service orientation of business, service design, design thinking and innovation were examined. The thesis defines a service development process for the target company to enable a customer-centric approach. In the empirical part, data collection was based on thematic interviews, participatory observation, and discussions with experts. The findings obtained through the different methods were combined and analyzed. In the analysis, the findings were divided into main themes. The results and development proposals were formed in a dialogue between the empirical and theoretical framework.

In the empirical section, it was found that the main challenges in the development of new services are the lack of an operational model and the lack of accountability. Translating development into a truly customer-oriented approach is a challenging and multidimensional change. Using the theoretical framework and empirical evidence, a change agenda was developed with three areas. These are the mindset, the process, and the innovation portfolio.

The findings from this thesis supports previous research that shows that involving the customer from the beginning of the development process engages customers and that the products and services being developed better meet their needs. Service design methodologies are easy to use and operate in a team-based way, where collaboration can take place across company boundaries. Simply adopting the methodology does not make a company customer-centric. The literature review and the interviews with experts suggest that the culture of the company and the mindset of its staff are important factors in customer orientation.

Keywords: service design, design thinking, customer orientation, new business development

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia, jotka ovat matkani varrella vaikuttaneet minuun ja mahdollisuuksiini tehdä tämä työ. Matka on ollut antoisa, turhauttava ja innostava samaan aikaan. Näin jälkikäteen ajatellen matkan varrella on ollut pieniä ja isoja mäkiä. Välillä vauhti on hiipunut ja edennyt etanan lailla mutta kuitenkin se on mennyt eteenpäin. Yhdessä kohtaa, kun olin todella jyrkän mäen laella luin ajatuksen, jossa kerrottiin älä luovuta vaan opettele lepäämään. Lepäsin ja sain uutta virtaa jatkaa.

Olen kiitollinen kaikista prosessin aikana käydyistä keskusteluista. Erityisesti haluan kiittää ohjaajaani Marko Seppästä, joka ystävällisesti ohjasi oikealle polulle. Soili Ketomäki auttoi erityisesti työn viimeistelyssä ja antoi rohkaisevia kommentteja. Kiitos Tapio Ypyälle, Päivi Thunebergille ja Päivi Laaksolle, kun jaoitte tietotaitoa kanssani. Sain vahvistusta oman näkemyksen luomiseen ja annoitte hyviä lukuvinkkejä. Kiitos Karoliina Kaijasilta-Järvenpää, kun uskoit minuun. Ilman Anna Nurmen kannustusta ja mahdollisuutta käyttää työaika opintoihini en välttämättä vielä olisi tässä vaiheessa. Ja sitten viimeisenä mutta ei vähäisempänä. Kiitos omalle perheelleni. Kiitos, että olette jaksaneet kannustaa ja tukea minua. Te olette minun voimanlähteeni.

Nyt siirrän katseeni vapautuvaan vapaa-aikaani ja aion nauttia siitä ainakin siihen asti, kunnes keksin uuden projektin.

Huittisissa, 30.5.2023

Annika Leppäsilta

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Työn tausta	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	7
2. PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN TAVOITTEENA ON INNOVAATIO.....	9
2.1 Terveydenhuollon sääntely asettaa haasteita innovointiin	12
2.2 Asiakasymmärrys palveluiden kehittämisessä.....	13
2.3 Asiakaskokemus tärkeä tekijä asiakaslähtöisyydessä	18
3. NOPEISIIN KOKEILUIHIN JA OPPIMISEEN TÄHTÄÄVIÄ MENETELMIÄ.....	21
3.1 Palvelumuotoilun ajattelutapa ja työkalut.....	23
3.2 Ketterä asiakaslähtöinen kehittäminen	24
3.3 Lean Startup	25
3.4 Lean Startup, muotoiluajattelun ja Scrumin samankaltaisuudet.....	27
4. UUDEN TOIMINTATAVAN IMPLEMENTOINTI	29
4.1 Innovaatiokulttuurin jalkauttaminen	30
4.2 Innovointi työpajassa.....	31
4.3 Kehitystiimin rakenne ja johtaminen	33
5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	35
5.1 Tiedonkeruumenetelmät	36
5.2 Tutkimusprosessi ja tulosten analysointi	38
5.3 Työpajojen toteutus.....	40
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
6.1 Nykyinen palveluiden kehityksen toimintatapa ja sen haasteet	42
6.2 Miten yritys voisi olla asiakaslähtöisempi	44
6.3 Palvelumuotoilun merkitys asiakasymmärryksen konkretisoinnissa ...	45
6.4 Keskeiset tulokset.....	46
6.5 Kehitysehdotukset olemassa oleville palveluille	49
6.6 Kehitysehdotukset uusien palveluiden kehitykselle	50
6.7 Ehdotus kehitysohjelmaksi.....	55
7. YHTEENVETO.....	58
7.1 Asiakaslähtöisyys ja lähtötilanne kohdeyrityksessä	58
7.2 Pohdinta.....	63
7.3 Työn arviointi ja rajoitteet	65
7.4 Jatkotutkimusaiheet	67
LÄHTEET.....	69

LYHENTEET JA MERKINNÄT

Business Model Canvas

Liiketoimintamallin huoneentaulu, jossa tarkastellaan yhdeksää yrityksen ansaintalogiikkaan ja liiketoimintaan liittyvää avainkohtaa sekä niiden alla olevia apukysymyksiä.

ERP

Toiminnanohjausjärjestelmä, joka on integroinut eri toimintoja kuten laskutus, tuotanto, varastohallinta.

Hypoteesi

Strategiasta, liiketoimintamallista tai arvolupauksesta peräisin oleva uskomus. Sen on oltava totta osittain tai kokonaan jotta idea toimii, mutta sitä ei ole vielä vahvistettu

LEAN

Johtamisfilosofia, joka keskittyy minimoimaan hukkaa ja maksimoimaan arvoa tuottamisen. Leani perustuu tiimityöhön, asiakaslähtöisyyteen ja jatkuvaan parantamiseen. Sen avulla yritys pyrkii parantamaan asiakastyytyvää ja palvelunsa laatua, pienentämään toiminnan kustannuksia, vähentämään asiakkaan kannalta turhaa toimintaa. Leanissa korostetaan ihmisten osallistamista, arvostamista ja kehittämistä.

Palvelullistuminen

on yrityksen muutosta tuotokeskeisestä lähestymistavasta palvelukeskeiseksi

Scrum

Projektinhallinnan viitekehys, joka on yleisesti käytössä ketterässä ohjelmistokehityksessä. Vaikka Scrum on kehitetty erityisesti ohjelmistoprojektien hallintaan, sitä voidaan soveltaa myös yleisesti projektinhallinnassa.

Value Proposition Canvas

Asiakasarvokartta. Työkalu arvolupauksen kirjoittamiseen. Sen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen tarjoamalle tuotteelle tai palvelulle on halukkaita ostajia.

1. JOHDANTO

Sanonta ”Vain muutos on pysyvää” kuvailee suomalaisen ja koko globaalin yhteiskunnan muutosta ja sen nopeus tuntuu kasvavan. Ongelmat, joita yritetään ratkaista ovat monimutkaisempia ja useimmiten niiden ratkaisuun vaaditaan eri alojen ammattilaisia. Muutoksessa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa oppimista. Pelkästään uuden oppiminen ei riitä vaan tietoja ja taitoja on osattava soveltaa uudellisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Yrityksillä on edessään haaste, jossa on opittava sovittamaan yhteen kustannustehokkuus, laatu sekä kyky kehittää ja tuottaa asiakaslähtöisempiä tuotteita ja palveluja mahdollisimman nopeasti markkinoille. Kohdeyrityksessä haluttiin kehittää palveluliiketoimintaa markkinoiden muutoksen ja toimintaympäristön sääntelyn mahdollisten vahingollisten muutoksien varalle. Verrattuna muuhun liiketoimintaa useimmiten palveluliiketoiminta on paremmin kannattava, nopeammin kasvava ja vakaampi laskusuhdanteissakin pärjäävä liiketoiminnan osa. Palvelut myös mahdollistavat hyvän asiakassuhteiden hoidamisen ja rakentamisen luonnollisella tavalla.

Palvelukehityksen tavoitteena on varmistaa yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Usein pelkällä tuotteella ja sen ominaisuuksilla kilpaileminen markkinoilla ei riitä, koska asiakkaat ovat yhä vaativampia ja kilpailevilla tuotteilla on vastaavanlaisia ominaisuuksia. Viime vuosikymmenen aikana monet yritykset ovat tunnistaneet asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet kilpailuetekijänä. 2010 - luvulla on puhuttu siirtymisestä asiakkaan aikakaudelle, jossa yrityksen kilpailukyky riippuu sen kyvystä luoda asiakaskokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014). Jotta yritys oppii luomaan asiakkaille arvokkaita kokemuksia, sen on ymmärrettävä asiakkaiden toimintaympäristö ja päätettävä mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa. Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltainen muutos yrityksessä ja siihen ei ole helppoa ja nopeaa tietä. Ennen asiakaslähtöisyyttä yrityksen on ymmärrettävä asiakasta. Yritykset keräävät paljon tietoa omista asiakkaistaan. On tilanteita, joissa yrityksen keräämä asiakastieto on pirstaloituneena yrityksen eri toimintoihin ja tietoa ei välttämättä kerätä keskitetysti mihinkään. Tärkein asiakasymmärrys saattaa olla myyntihenkilöiden päässä mutta sitä ei käytetä yrityksen kehityksessä. Näistä tiedoista voidaan analysoida asiakasymmärrystä, jolloin asiakastieto muunnetaan näkemyksiksi, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Asiakasymmärryksen edellytys on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja asiakasarvo, jota yritys pyrkii tuottamaan. Asiakasarvo tulee ymmärtää laajasti, se ei ole pelkästään rahassa mitattavaa arvoa.

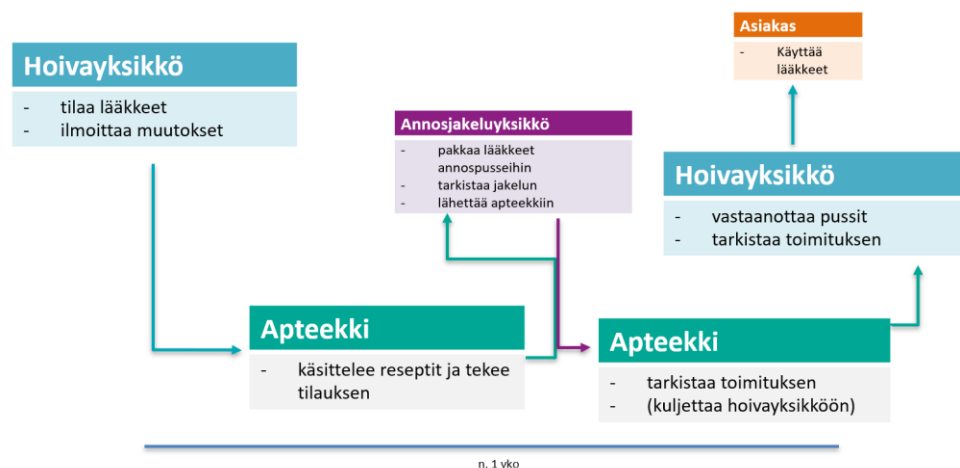
Yrityksen on selvitettävä: kuka on asiakas, miten hän ajattelee ja mitä hän yrittää tehdä. Millaisia esteitä asiakkailta on? Kaikkein tärkein kysymys yrityksen kannalta kuitenkin on, miten yritys voisi tukea asiakasta tavoitteessaan.

Erinomaisen asiakaskokemuksen tavoittelussa palvelumuotoilun menetelmistä on tullut trendi, ja monet yritykset kertovat käyttävänsä palvelumuotoilun työkaluja toiminnassaan. Riittääkö palvelumuotoilun menetelmien käyttöönotto tekemään yrityksestä asiakaslähtöisen? Tässä työssä on haluttu ymmärtää palvelumuotoilun taustalla olevia muotoiluajattelun periaatteita ja sitä, miten niitä voidaan käyttää asiakaslähtöisten palveluiden kehitykseen voimakkaasti säännellyssä markkinaympäristössä, kun kehitykseen käytettävät resurssit ovat niukat ja toimintaympäristö on muutoksessa. Voidaanko säännellyssä terveydenhuoltoympäristössä palvelumuotoilulla saavuttaa kilpailuetua. Sääntely aiheuttaa toimintaympäristössä haasteita ja muodostaa reunaehjoja palveluiden kehitykselle. Toisaalta säännellyssä toimintaympäristössä asiakkaalla on usein korostunut ymmärrys omasta palvelutarpeestaan ja tiettyjä odotuksia palvelua kohtaan. Osin näistä syistä asiakaslähtöinen palveluntuotanto ja yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa sopivat säänneltyyn toimintaympäristöön ja pitkäikäisiin asiakassuhteisiin erinomaisesti. Kirjallisuuden mukaan palvelumuotoilua voidaan käyttää parantamaan asiakaskokemusta sekä lisäämään asiakkaiden ja palveluntarjoajien välistä vuorovaikutusta (Osterwalder et al. 2015). Palvelumuotoilun menetelmistä haastattelut ovat keskusteluja, joissa suoraan puhutaan ja kuunnellaan niitä ihmisiä, joille suunniteltava palvelu on tarkoitettu. Niiden avulla voidaan kerätä syvällistä tietoa käyttäjien tarpeista, toiveista, odotuksista ja kokemuksista. Ne eivät kuitenkaan ole ainoa menetelmä asiakkaiden ymmärtämiseen palvelumuotoilussa. Myös muut menetelmät, kuten havainnointi, käyttäjättestaus ja palvelupolun kartoitus, voivat auttaa syventämään ymmärrystä käyttäjien tarpeista. Yhä monimuotoisempi ympäristö vaatii asiantuntemuksien yhdistämistä innovaatioiden kehittämisessä, toisin sanoen tarvitaan ryhmä asiantuntijoita yhdistämään osaamisensa (Kanttojärvi 2012). Palvelumuotoilun menetelmien avulla eri alojen asiantuntijoiden saattaisi olla helpompi tehdä yhteistyötä ilman syvällistä ymmärrystä toistensa ammattitaidosta. Näistä syistä palvelumuotoilu menetelmät valikoituivat kehitettyjen toimintatapojen perustaksi, koska ne ovat ihmisläheinen ja osallistava lähestymistapa. Yhä monimuotoisempi ympäristö vaatii asiantuntemuksien yhdistämistä innovaatioiden kehittämisessä, toisin sanoen tarvitaan ryhmä asiantuntijoita yhdistämään osaamisensa (Kanttojärvi 2012). Palvelumuotoilun menetelmien avulla eri alojen asiantuntijoiden saattaisi olla helpompi tehdä yhteistyötä ilman syvällistä ymmärrystä toistensa ammattitaidosta. Näistä syistä palvelumuotoilu menetelmät valikoituivat kehitettyjen toimintatapojen perustaksi, koska ne ovat ihmisläheinen ja osallistava lähestymistapa.

1.1 Työn tausta

Lääkkeiden koneellista annosjakelupalvelua tarjoaa avohuollossa neljä toimijaa. Toimiala on erittäin kilpailtu. Vuonna 2022 aloittavat hyvinvointialueet tuovat epävarmuutta ja muutosta kilpailuympäristöön. Ennen hyvinvointialueiden muodostumista useimmiten kunnat ja kaupungit hankkivat annosjakelupalvelun kilpailutuksien kautta. Useimmiten avohuollossa apteekki hankkii tarjoamaansa koneellista annosjakelupalvelua annosjakeluyksiköltä, jossa kerta-annospussit valmistetaan. Viime vuosina volyymi on kasvanut, mutta annosjakelupalvelusta maksettavat palkkiot ovat laskeneet voimakkaasti. Suomessa viranomaisen on selvittänyt koneellisen annosjakelun kehittämistarpeita. Selvitystyössä havaittiin tarpeita sääntelyn ja vakioinnin lisäämiselle (Fimea 2022). Toimiala on erittäin säännelty ja viranomaisen päätökset voivat vaikuttaa paljon yrityksen mahdollisuuksiin pärjätä kilpailussa. Muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa kehitykseen suunnatut resurssit ovat rajalliset voi asiakaslähtöinen ketterä palveluiden kehitys olla ratkaisu. Ketteryyden ytimessä on nopeat kokeilut ja asiakkailta oppiminen.

Lääkkeiden koneellinen annosjakelu on lääkitysturvallisuutta parantava palvelu, jolla oli vuonna 2022 Suomessa yli 105 000 loppukäyttäjää. Avoterveydenhuollossa lääkkeiden koneellinen annosjakelupalvelu on ollut käytössä vuodesta 2002 lähtien (Saikkonen Eija-Leena 2003) ja sen käyttö on kasvanut vuosittain. Kuvassa 1 on esitettyä annosjakeluprosessi pääpiirteittäin. Apteekit ovat annosjakeluyksikön asiakkaita ja apteekin asiakkaat ovat annospussien loppukäyttäjää.



Kuva 1. Annosjakeluprosessin kuvaus

Vaihtoehtona koneelliselle annosjakelulle on lääkedosetti, jossa on lokerot lääkkeille, jotka otetaan tiettyyn aikaan. Nämä dosetit ovat uudelleen käytettäviä ja niiden täyttämistä huolehtii asiakas itse, omainen tai palvelun tarjoaja. Lääkejakelun automatisoinnin

on todettu vähentävän kirjaamisessa, lääkkeiden jaossa ja annossa tapahtuvia lääkityspoikkeamia ja se saa aikaan positiivisia vaikutuksia paitsi asiakkaiden hoitoon sitoutumisessa niin myös hoitotyön mielekkyydessä, kun hoitajat saavat keskittyä ydinosaamiseensa (Ahtiainen 2021). Annosjakelun hyödyt on tunnistettu markkinoilla, mutta kunnalliset kilpailutukset ovat vaikuttaneet heikentävästi annosjakelun kannattavuuteen. Tulevaisuudessa voidaan nähdä myös erilaisia epävarmuustekijöitä liittyen hyvinvointialueiden hankintatapoihin ja lainsäädäntömuutoksiin.

Liiketoiminnan palvelullistuminen on kokonaisvaltainen muutos yrityksessä. Sillä on oltava selkeä näkemys mitä se haluaa jatkossa olla. Muutos merkitsee yrityksen mission ja liiketoimintamallin uudelleen miettimistä, koska kasvun moottorina toimii silloin palveluliiketoiminta. On mietittävä miten rakenteet, toimintamallit ja vastuut tukevat tätä tavoitetta ja joskus on muutettava vanhoja toimintatapoja. Liiketoiminnan palvelullistuminen kannattaa liittää ydintuotteen ympärille (Chester Frederico 2008). Taloudellisia hyötyjä palveluiden kehittämiseksi ovat palvelutuotteiden pitempi elinkaari, niiden korkeammat marginaalit ja ne ovat useimmiten vakaampi tulonlähde. Useimmiten palvelut eivät ole riippuvaisia kalliista investoinneista tai laitehankinnoista. Toisaalta asiakkaat vaativat enemmän. 2010-luvulla alkoi asiakkaan aikakausi, jossa yrityksen kilpailukyky riippuu sen kyvystä luoda asiakaskokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014). Palveluiden jäljitteleminen on vaikeampaa, joten usein yritys saa niistä kilpailuedun lähteen. Muuttuvassa kilpailuympäristössä asiakkaan aikakaudella, jossa asiakkailla on valinnanvaraa ja heidän on helpompi vertailla palveluita, on yrityksen asetettava palvelun käyttäjä kehittämistoiminnan keskiöön (Koivisto 2019). Kuitenkin asiakaslähtöiseen tutkimukseen sisältyy näennäisesti ristiriitaiset tehtävät, jotka ovat 1) toteuttaa asiakkaiden lyhyen aikavälin tarpeet mutta kuitenkin 2) varmistaa pitkän aikavälin innovaatiokyky (Parasuraman & Grewal 2000). Asiakaslähtöisyys tarkoittaa usein kapea-alaista lyhyen tähtäimen tavoitteisiin pyrkimistä. Kuitenkin samanaikaisesti on huolehdittava tutkimuksesta, joka tähtää sanoittamattomien asiakastarpeiden ja uusien sovelluksien oivaltamiseen. Sanoittamattomia asiakastarpeita asiakkaat eivät osaa kertoa tai toivoa. Kuitenkin tulevaisuuden liiketoiminnan kehittäjän on löydettävä missä arvoa voidaan tulevaisuudessa luoda (value creation) ja missä sitä kerätään (value capturing).

Nykyisin yritykset pyrkivät lisäämään asiakkailta saatavaa arvoa laajentamalla nykyistä tuote- tai palveluvalikoimaa. Vanhalle asiakkaalle myyminen on halvempaa yritykselle kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Toisaalta pelkästään vanhoille asiakkaille myyminen ja niiden säilyttäminen ei riitä menestymiseen tulevaisuudessa. Uusilla palveluilla yritys voisi saada asiakkaistaan kannattavampia. Oliva ja Kallenberg (2003) väittävät,

että yritysten kannattaa tulla palvelumarkkinoille palvelemalla jo olemassa olevaa asiakaskuntaa. Aikaisemmat tutkimukset on tehty isoilla globaaleilla yrityksillä, joiden ympäristö on erilainen verrattuna pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yrityksiin). Pk-yrityksien palvelupainotteisuuden lisääntyminen vaikuttaa niihin eri tavalla kuin suurempiin yrityksiin ja ne saattavat tarvita erilaista taktiikkaa lisätäkseen palveluiden merkitystä liiketoiminnassaan (Gebauer, Paiola & Edvardsson 2010). Erikokoisilla yrityksillä on erilainen ympäristö kehittää palveluliiketoimintaa, koska pk-yritykset myyvät usein jakelijoiden kautta. Pk-yritysten on mietittävä uudelleen palvelukanavia, motivoitava jakelijoita tarjoamaan uusia palveluita ja harkittava takaisinmaksut asiakkailta-jakelijoille ja jakelijoilta pk-yrityksille (Oliva & Kallenberg 2003). Teollisuusyritysten tulisi siirtyä palvelujen tarjoamisesta "ilmaiseksi" palvelujen maksullisuuteen, jotta toiminta olisi kannattavaa.

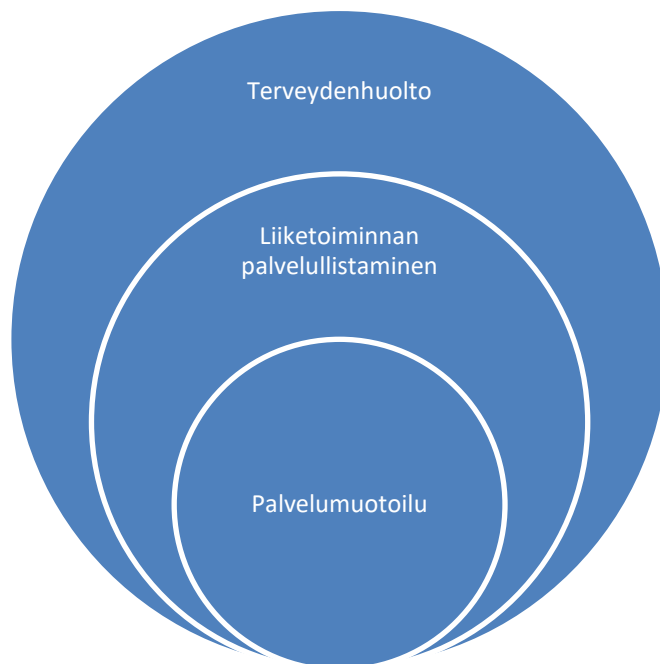
Pk-yritykset rakentavat erilaisia arvokonstellatioita toteuttaakseen palvelustrategiansa ja tarjotakseen palveluita asiakkaille. Kowalkowski ym. (2013) kiistivät näkemyksen, jonka mukaan palvelupainotteisuuden lisääminen olisi samankaltainen prosessi eri yrityksissä ja että tietyt liiketoimintamallit soveltuvat erityisen hyvin palvelujen tarjoamiseen tuotantoympäristössä (Gebauer & Kowalkowski 2012). Tämän mukaan jokaisen yrityksen pitää löytää oma tapansa lisätä palveluita omaan tarjoamaansa.

Nykyisin asiakkailla on valinnanvaraa ja arvon luonnin prosessi on kääntynyt tuote- ja yrityskeskeisyydestä asiakaskokemukseen (Prahalad & Ramaswamy 2004) toisaalta tämä kiinnostus on ollut enemmän kuluttajamarkkinoille suunnatuissa tutkimuksissa. Yritysten välisessä yhteiskehittämisprosessissa kokemuservoon vaikuttavat positiivisesti rahallinen arvo, suhdearvo ja toiminnallinen arvo (Zeeshan et al. 2019). Zeeshan ym. tutkimuksessa havaittiin, että yritysasiakas on taipuvaisempi käyttämään suhdearvoa ja toiminnallista-arvoa kuin rahallista arvoa arvioidessaan kokemuservoa. Yrityksen innovaatiokyky ja asiakkaiden osallistaminen parantavat yrityksen suorituskykyä ja palveluiden laatua (Ngo & O'Cass 2013). Osallistamisella tarkoitetaan tässä työssä henkilön/henkilöiden mahdollisuutta osallistua vuorovaikutuksen tai viestinnän keinoin. Osallistuminen voi olla vuorovaikutustilanne tai kokemus siitä. Johnston ja Taylor (2018) määrittelee osallistamisen moniulotteiseksi ilmiöksi, jossa saadaan ihmiset kokemaan osallisuutta tunteiden, tietoisuuden tai toiminnan tasolla. Innovaatiokirjallisuudessa pidetään innovaatiota tärkeänä yrityksen menestykselle ja usein sen mainitaan olevan yrityksen suorituskyvyn avaintekijä (Parasuraman & Grewal 2000; Ngo & O'Cass 2013). Usein kilpailukykyä lisäävät muutokset ovat innovaatioiden seurauksia (Lecklin & Laine 2009). Myös asiakaslähtöisyyden on huomattu korreloivan yrityksen parempaan suorituskykyyn (Deshpande, Farley & Webster 1993). Palvelujen yhteistuotanto asiakaan kanssa on

keino asiakasarvon ja kilpailuedun luomiseen (Auh et al. 2007). On huomattu, että asiakkaan aktiivinen rooli edesauttaa pidempiä ja kannattavampia asiakassuhteita. (Prahalaad & Ramaswamy 2004)

Diplomityön aloitusvaiheessa kohdeyrityksellä ei ollut muodostunut toimintatapaa palveluiden kehitykseen. Sillä oli kuitenkin pientä palveluliiketoimintaa, joka keskittyi lääkitysturvallisuutta parantaviin palveluihin. Olemassa olevat palvelut on kehitetty tuotekeskisesti ja diplomityön aloitusvaiheessa kohdeyrityksessä oli käynnissä asiakasymmärrysprojekti, jossa projektia veti ulkoinen konsultti. Diplomityön tavoitteena kohdeyrityksen kannalta on rakentaa palvelumuotoilun osaaminen talon sisäiseksi kyvykkyydeksi ja muodostaa kohdeyritykselle yhtenäinen toimintamalli. Yrityksen tahtotila on saada asiakaslähtöisesti kehitettyjä palveluita. Työhön ja toimintamalliin vaikutti yrityksen päätös käyttää Scrum-viitekehystä ERP:n kehitykseen.

Tämän työn kontekstia on kuvattu kuvassa 2. Kohdeyritys toimii terveydenhuollon ympäristössä, sen tavoitteena on kehittää palveluliiketoimintaa ydintuotteen ympärille ja rinnalle. Diplomityön ytimenä ja kiinnostuksen kohteena on palvelumuotoilu, jonka menetelmiä hyödyntäen palveluiden kehityksen toimintamalli muodostetaan.



Kuva 2. Diplomityön konteksti

Työssä tutustutaan ensin liiketoiminnan palvelullistamiseen ja mitä palveluiden kehitys vaatii ja millaisen ympäristön se vaatii. Tämän jälkeen perehdytään asiakaslähtöisyyteen

ja asiakaskokemukseen, jonka kautta päästään palvelumuotoiluun ja sen ytimessä olevaan muotoiluajatteluun. Sen jälkeen perehdytään erilaisiin viitekehyksiin, jotka käyttävät palvelumuotoilun metodeja tai/ja ne pyrkivät asiakkaiden kanssa yhteiskehittämiseen, jolloin kehitykseen kuluva aikaa voidaan lyhentää ja riskejä minimoida.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena kehittää kohdeyritykseen toimintapa asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen. Menetelmän avulla muodostetaan ensin ymmärrys asiakkaan tarpeesta, tunnistetaan asiakkaalle prosessin arvokkain kohta ja keskitytään siihen. Tarkoituksena mahdollisimman pienellä vaivalla saada jotain todella arvokasta aikaiseksi. Asiakkaat harvoin osaavat kertoa tai toivoa mitä he oikeasti haluavat. Kuitenkin liiketoiminnan edustajan on löydettävä missä arvoa luodaan (value creation) ja missä arvoa kerätään (value capturing).

Tutkimuksessa kuvaillaan kohdeyrityksen siirtymistä tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen palveluiden kehitykseen yritysten välisessä liiketoiminnassa. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseksi diplomityön tarkoituksena on muodostaa kohdeyritykselle asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen prosessi ja lisätä ymmärrystä, miten asiakasymmärrystä voidaan kerätä. Asiakaslähtöisyyteen pyritään palvelumuotoilun menetelmin.

Diplomityön tavoitteena on:

Tunnistaa kohdeyrityksen nykytila palveluiden kehityksessä

Kehittää kohdeyritykselle sopiva toimintatapa asiakaslähtöisten palveluiden kehitykseen

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

TK1: Miten yritys voisi toimia, jotta palveluita kehitettäisiin asiakaslähtöisesti?

TK2: Mikä on kohdeyrityksen palveluiden kehityksen nykytila ja mitä haasteita siihen liittyy?

TK3: Miten piileviä asiakastarpeita voidaan tunnistaa?

Tutkimuksen nimestä voidaan erottaa kolme aihealuetta, jotka ovat asiakaslähtöisyys, toimintatapa ja säännelty toimintaympäristö. Löytänä ja Korkiakosken (2014) mukaan asiakaslähtöisyyttä voidaan lähestyä viideltä eri osa-alueelta, jotka ovat strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. Työssä lähestytään

asiakslähtöisyyttä johtamisen, mittaamisen ja yrityskulttuurin kannalta. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena pohtia miten kohdeyrityksen strategia vaikuttaa palveluiden kehitykseen. Palveluiden kehityksen toimintatapaa tarkasteltiin asiakaslähtöisten kehitysmallien kautta. Tarkastelun kohteena on ainoastaan kehitysprosessin muodostaminen ja kehitysehdotusten muodostaminen. Kehityksessä kyse on osaltaan oppimisesta. Tutkimus ei ota kantaa tarvittavaan yrityksen sisäiseen osaamiseen ja sen vaikutukseen asiakaslähtöisten palveluiden kehitykseen. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa toimintatapa, jota noudattamalla voidaan piileviä asiakastarpeita tunnistaa ja muuttaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Sääntely toimialalla rajoittaa ja aiheuttaa tietynlaisia reunaeh-toja kehitykselle. Työssä tarkastellaan uuden palvelun kehitystä terveydenhuollon toi-mintaympäristössä. Lähdekirjallisuudessa käytetään vaihtelevasti sanoja yritys, yhteisö, organisaatio, henkilöstö. Tässä työssä näistä käytetään sanaa yritys.

2. PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN TAVOITTEENA ON INNOVAATIO

Yrityksen toimintaa ohjaa yrityksen strategia ja niin myös innovaatiotoiminnan on lähdettävä strategiasta. Sen on oltava strategisesti suunniteltua ja johdettua. Samanaikaisesti uudet innovaatiot voivat vaikuttaa yrityksen strategian muodostumiseen. Innovaatio voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan luomukseksi, joka tuottaa arvoa. Kehittäminen on muutosta ja usein sen taustalla on uusi toteuttamistapa eli innovaatio (Lecklin & Laine 2009). Tendayi yms. (Tendayi 2017) määrittelevät innovaation kolme vaihetta, jotka on esitelty kuvassa 3. Ensimmäisessä vaiheessa erilaisilla menetelmillä syntyy idea, josta saadaan oivalluksia. Toisessa vaiheessa varmistetaan, että idea tuottaa arvoa asiakkaalle. Viimeisessä vaiheessa etsitään kestävä liiketoimintamalli, toisin sanoen varmistetaan, että ideaa voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle kannattavalla tavalla.



Kuva 3. Innovaation kolme vaihetta. Mukailten lähdettä Tendayi yms 2017

Näiden vaiheiden mukaan onnistunut innovointi perustuu uuden idean ja kannattavan liiketoimintamallin yhdistelmään. Innovaationa voidaan pitää uutta tuotetta tai palvelua, joka tuottaa arvoa asiakkaille kestävällä ja kannattavalla liiketoimintamallilla. Innovaatio on harvoin yksinään ideoijan yksintyöskentelyn tulosta, useimmiten se vaatii useiden henkilöiden yhteistyötä (Lecklin & Laine 2009). Kirjallisuuden mukaan ideointiin ja innovaatioiden muodostamiseen kannattaa ottaa koko yritys mukaan ja toiminnan tulisi olla tiimipohjaista.

Innovaatiotoimintaa voidaan määritellä monella eri tavalla. Tuoteinnovaatio on merkittävästi erilainen uusi tai parannettu tavara tai palvelu, joka eroa aiemmista tavaroista tai palveluista. Palveluinnovaatio prosessissa luodaan uusia tai parannettuja palveluja. Palveluinnovaation käsite liittyy läheisesti palvelumuotoiluun (Service Design) ja muotoi-

luajatteluun (Design Thinking), joissa suunnittelun keskiössä on asiakas. Kehitys toteutetaan iteratiivisesti ja sen aikana ideoita ja ratkaisuja testataan erilaisten mallinnusten, prototyyppien ja aidon käyttäjäpalautteen avulla.

Palveluinnovaatio on uusi palvelukokemus tai palveluratkaisu. Se koostuu yhdestä tai useammasta seuraavasta tekijästä toimitussysteemi (den Hertog, van der Aa & de Jong 2010)

- uusi palvelukonsepti
- uusi asiakasvuorovaikutustapa
- uusi arvosysteemi/liiketoimintapartneri
- uusi liikevaihtomalli
- uusi organisatorinen palvelun toimitussysteemi
- teknologinen palvelun toimitussysteemi

Palveluinnovaatio eroaa teknologisesta innovaatiosta erityisesti asiakasvuorovaikutuksen ja sen aineettomuuden vuoksi. Lisäksi palveluiden tuotanto on erilaista, koska se on vähemmän standardoitu ja siihen osallistuu asiakas.

Yritys voi luoda innovaatioekosysteemin viiden periaatteen avulla. Ilman tukevaa ekosysteemiä innovaatiotehtaasta lähtevien tuotteiden epäonnistuminen on todella suurta. Innovaatiostrategiassa on esitettävä selkeästi näkemys tulevaisuudesta ja innovoinnin strategiset tavoitteet (Tendayi et al. 2017). Myös Lecklin ja Laine kirjoittavat innovaatioprosessin lähtevän yrityksen strategiasta, josta johdetaan teemat ideointivaiheeseen (Lecklin & Laine 2009). Lisäksi Toivonen ja Tuominen (2009) ovat esittäneet, että palveluyritysten innovaatio on strategisesti määritelty prosessi, jonka reunaehdot tulevat yrityksen strategiasta. Kuka tahansa yrityksen henkilöstöstä voi osallistua innovaatioprosessiin, mutta varsinainen prosessin ohjaaminen kuuluu johtajille (Toivonen & Tuominen 2009). Tendayi ym. mukaan innovaatioteesi asettaa rajat, mitä innovaatiohankkeita yritys harkitsee ja mitä ei. Tämän lisäksi yrityksen on käytettävä innovaatioprosessiaan myös kehittyvän strategian lähteenä, jolloin se voi reagoida markkinoiden muutoksiin. Jotta innovaatiostrategiaa voidaan toteuttaa, luodaan kategorioitu innovaatioportfolio, jossa on kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut. Ne voidaan luokitella ydin-, liitännäis- ja muutostuotteiksi. Portfoliossa voi olla häiritseviä tuotteita, jotka on suunnattu alemman hintaluokan tai kehittyville markkinoille. Tavoitteena on tasapainoinen salkku, jossa yritys hallinnoi erilaisia liiketoimintamalleja, jotka ovat eri elinkaarenvaiheissa. Innovaatioiden hallintaa mittaamisella toteutetaan erilaisesti ydintuotteille kuin kehitysvai-

heessa oleville tuotteille. Innovaatiotiimin mittaaminen tulisi kohdentaa ideoihin ja kokeilujen edistymiseen. Viimeisen periaatteen mukaan yrityksen on luotava innovaatiokäytännöt, joiden keskeinen periaate on se, että mitään tuotetta ei voi viedä suurempaan mittakaavaan ennen kuin sen liiketoimintamalli on validoitu. Innovaattoreiden tehtävänä on näin ollen validoida arvohypoteesinsa (eli täyttääkö tuotteemme asiakkaiden tarpeet) ja kasvuhypoteesinsa (eli miten kasvatamme tuloja ja asiakasmäärää). Tämä prosessi edellyttää, että tiimit validoivat sekä tuotteen houkuttelevuuden asiakkaiden kannalta että liiketoimintamallin mahdollisen kannattavuuden (Tendayi et al. 2017).

Innovaatiotiimin suurimpana esteenä voi olla taitojen puute. Tiimiltä voi esimerkiksi puuttua suunnittelija, jota se tarvitsee nettisivun rakentamiseen. Riittävän osaamisen puuttuessa voidaan tarjota koulutusta tai vaihtoehtoisesti innovaatiotiimit voivat luottaa diplomaatteihin, jotka osaavat liikkua siilojen välillä. Näiden diplomaattien tehtävä on helpottaa innovaatiohankkeiden edistymistä. Diplomaatti on yleensä henkilö, jota arvostetaan yrityksessä ja hänellä on hyvät yhteydet eri toimintojen kanssa. Parhaimmillaan diplomaatti toimii tavanomaisten byrokraattisten kanavien ulkopuolella edistääkseen asiansa. Esimerkiksi hän voi käydä vaihtokauppaa ja pyytää resurssia suunnitteluosastolta, jotta laskeutumissivun rakentaminen internet-sivuille onnistuu. (Tendayi et al. 2017) Palveluinnovaatiota tavoitellessa yrityksen tulisi määrittellä strategia, josta johdetaan teemat ideointivaiheeseen. Ideointivaiheessa tarvitaan luovuutta, jotta luovuus pääsee valloilleen, on yrityksen rakennettava siihen otolliset olosuhteet. Olosuhteet yksinään eivät kuitenkaan riitä vaan ideat ja innovaatioaihiot on käsiteltävä systemaattisesti.

Tulevaisuuden liiketoiminta mahdollisuuksien pohdintaa voidaan tehdä tunnistamalla nykyisiä jo olemassa olevia kehityskulkuja ja niiden aiheuttamia seuraamuksia. Toinen toimintatapa ennustamiseen on suunnitella erilaisia tulevaisuuksia ja pohtia miten niitä rakennetaan. Näiden lisäksi voidaan pyrkiä tunnistamaan heikkoja signaaleja. Heikot signaalit ovat ensimmäisiä merkkejä tulevasta muutoksesta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävää(Hiltunen 2008). Ne haastavat nykyistä ajattelua ja tapaa tehdä asioita. Tulevaisuuteen voidaan varautua ja sitä voidaan suunnitella tulevaisuuksien avartamisella. Toiminnan tavoitteena laajentaa tulevaisuuskuvien kirjoa ja haastaa tehtyjä oletuksia tulevaisuudesta(Dufva 2019). Heikoille signaaleille on annettu useita eri määritelmiä. Elina Hiltusen mukaan heikko signaali voi kertoa tulevasta muutoksesta tai olla merkki seuraavasta nousevasta asiasta. Heikko signaali on asia tai ilmiö, joka on tapahtunut, mutta se tuntuu meistä jotenkin oudolta, vieraalta tai yllättävältä. Toisaalta aina ne eivät ole merkki uudesta trendistä, vaan ne voivat olla merkki tavallisesta oudosta asiasta. Tulevaisuusikkuna-konsepti kehitettiin herättämään työntekijät pohtimaan erilaisia

uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Alun perin tulevaisuusikkunassa käytettiin videomonitoroituja, jotka näyttivät erilaisia visuaalisia heikkoja signaaleja yrityksen tiloissa (Heinonen & Hiltunen 2012). Esimerkkejä visuaalisista heikoista signaaleista olivat: kuvat, valokuvat, animaatiot tai videoleikkeet uusista keksinnöistä tai omituisista asioista, jotka tapahtuvat tänään. Niitä näytettiin ruokaloissa, kahvihuoneissa, hisseissä, auloissa, kaikkialla, missä yrityksen työntekijät sattuvat seisomaan hetken paikallaan. Näin koko henkilöstön joukkoviisautta voitiin käyttää ja heikkojen signaalien näyttäminen auttoi aloittamaan tulevaisuusajattelun.

2.1 Terveydenhuollon sääntely asettaa haasteita innovointiin

Terveydenhuolto on tiukasti säännelty ala. Säännellyillä toimialoilla on noudatettavia sääntöjä ja lakeja ja niistä on oltava tietoisia. Huolimatta tiukasta sääntelystä usein muodostuu alueita, joilla laki ja määräykset ovat epäselviä. Sääntely ei kuitenkaan ole este ja innovaatioita syntyy myös näillä aloilla. Innovaatio syntyy useimmiten kartoittamattomalla alueella, jossa säännöt eivät ole tarkasti määritettyjä (Fried Naomi 2017). Sääntely tuo asiakaslähtöisestä palveluiden kehitykseen reunaehtoja enemmän kuin vapaammin säännellyillä alalla on. Toisaalta säännellyillä aloilla asiakaslähtöisyys ja hyvät suhteet asiakkaisiin voi helpottaa kehitystä, koska asiakkaat itse tuntevat parhaiten oman toimintaympäristönsä. Tarkasti säännellyillä aloilla, kuten terveydenhuolto, lääketeollisuus, pankkiala, hyvät suhteet viranomaisiin ja tehokas viestintä ovat erittäin tärkeitä. Näiden alojen yritysten on kuitenkin innovoitava menestyäkseen ja saavuttaakseen kilpailuetua (Fried Naomi 2017). Jotta innovointi saa parhaan mahdollisen ympäristön lainsäädännöllisistä esteistä huolimatta on esteisiin puututtava suoraan.

Yrityksen sisäinen sääntely- ja lakiasiantuntija kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ideasta tulee keskustella mahdollisimman alkuvaiheessa, jotta sääntelyasiantuntijoilla on aikaa sulatella uutta ideaa ja antaa palautetta ja ohjausta, jotta ideasta voidaan muokata innovaatio. Jotta innovointi saa parhaan mahdollisen ympäristön on esteisiin puututtava suoraan. Asianajajille ja sääntelystä vastaaville henkilöille tulee kertoa, miksi ja miten innovaatio olisi tärkeä liiketoiminnalle. Kun he ymmärtävät hyödyt, he löytävät keinoja viedä innovaatiota eteenpäin. Nämä keskustelut tulee aloittaa kysymällä "Miten voimme...?" sen sijaan, että kysytään "Voimmeko...?". Tämän lisäksi kannattaa erottaa asenteet, joihin ihmisillä on tapana turvautua, kun ei ole selkeää lakia tai asetusta. Innovaatioita syntyy usein tällä kartoittamattomalla alueella, jossa säännöt eivät ole hyvin määritettyjä. Säännellyillä toimialoilla on noudatettavia sääntöjä ja lakeja, joista on oltava tietoisia mutta ajattelua ja muodostuneita käytäntöjä kannattaa haastaa.

Sosiaali- ja terveysalalla perinteisesti innovaatioita on kehitetty sisäisen asiantuntijuuden keinoin. Terveysthuollon ammattilaiset ovat koulutettuja ja innokkaita kehittäjiä. Kuitenkin muutosvastarintaa esiintyy niin kuin muillakin aloilla. Innovaatioiden kehittämisessä julkisten hankintojen rooli on ollut merkitsevä sosiaali- ja terveysalalla, koska julkisessa hankinnassa päätetään, ostetaanko turvallista vanhaa vai tilataanko uutta ja epävarmaa. Muutosta on kuitenkin havaittavissa ja yhä useammin esimerkiksi kansalaisilta tai yrityksiltä saatuja ideoita otetaan käyttöön. Erityyppisten innovaatioiden leviäminen on erilaista. Sellaiset innovaatiot, jotka edellyttävät ammattirajojen ylittävää yhteistyötä leviävät useimmiten hitaasti. Vallitseva järjestelmä pyrkii pysymään samanlaisena. Pieniä muutoksia voi tapahtua mutta suuria muutoksia ei tapahdu. Tähän vaikuttaa sääntely, infrastruktuuri ja palvelujen käyttötottumukset. Radikaalit innovaatiot useimmiten syntyvät pienistä kokeiluista vallitsevan systeemin ulkopuolella. Välttämättä niiden vaikuttavuudesta ei ole näyttöä ja niiden ei tarvitse olla suorituskyvyiltään erinomaisia. Kuitenkaan systeemi ei muutu pelkästään kokeilun perusteella vaan rinnalle tarvitaan koko palvelujärjestelmän kehitystä. Usein haasteeksi muodostuvat lainsäädännön reunaehdot, jotka muodostuvat sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisen, tietosuojan, verotuksen ja kilpailulainsäädännöstä. (Hämäläinen, Jäppinen & Kivisaari 2011)

Säännellyllä toimialalla kuten terveydenhuolto innovointi on haastavaa, koska viranomaisen sääntelee ja koko systeemi muuttuu hitaasti. Kuitenkin innovointi ja uusien palveluiden kehittäminen on mahdollista. Kehityksessä tulisi kuitenkin huomioida sääntelyn aiheuttamat reunaehdot. Asiakslähtöinen toimintatapa voisi helpottaa, koska asiakas itse useimmiten tuntee oman toimintaympäristön sääntelyn parhaiten.

2.2 Asiakasymmärrys palveluiden kehittämisessä

Asiakslähtöisyydessä yritys keskittyy asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Toisin sanoen yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä tarjoamaan heille arvoa luovia ratkaisuja ja palveluita. Asiakslähtöisyyden tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, kun yritys on aidosti sitoutunut asiakkaiden tarpeisiin, se pystyy tarjoamaan parempia tuotteita, palveluita ja kokemuksia, mikä johtaa usein asiakasuskollisuuteen, suositteluun ja positiiviseen maineeseen. Asiakslähtöisyys ulottuu yrityksen kaikkiin toimintoihin, kuten tuotekehitykseen, markkinointiin, myyntiin, asiakaspalveluun ja jopa yrityksen kulttuuriin.

Asiakasymmärrys on asiakkaan toimintaympäristön ja hänen pyrkimyksiensä ymmärtämistä. Yrityksillä kertyy paljon tietoa asiakkaista ja heidän toiveistaan. Tieto saattaa olla pirstaloituneena yrityksen järjestelmissä, koska eri toiminnon keräävät ja käyttävät näitä

tietoja. Kuitenkin usein tämän tiedon käyttäminen asiakasymmärryksen muodostamiseen ja oivallusten johtamiseen on vähäistä.

Puhuttaessa palveluiden kehittämisestä on keskityttävä arvoon, jota yritykset tarjoavat ympäristölleen (asiakkaille, kansalaisille, yhteiskunnalle)(Dietz et al. 2012). Nämä palvelut toteutetaan erilaisilla liiketoimintaprosesseilla, ohjelmistosovelluksilla tai muiden palveluiden avulla. Palvelu voidaan erotella kahteen osioon "mitä" ja "miten". Esimerkiksi palvelu voi tarjota selkeän käyttöliittymän paljastamatta, miten tämä toiminnallisuus on toteutettu sisäisesti. Palvelu on itsenäinen ja sillä on selkeä tarkoitus ja tehtävä ympäristönsä näkökulmasta. Sen sisäinen käyttäytyminen edustaa sitä, mitä tarvitaan tämän toiminnallisuuden toteuttamiseen. Palvelun käyttäjiä kiinnostaa vain toiminnallisuus ja laatu tarjottavasta palvelusta. Heitä ei kiinnosta yrityksen sisäinen puoli. Quartel ym. listasivat yleisellä tasolla palvelun neljä määritelmää (Quartel et al. 2007).

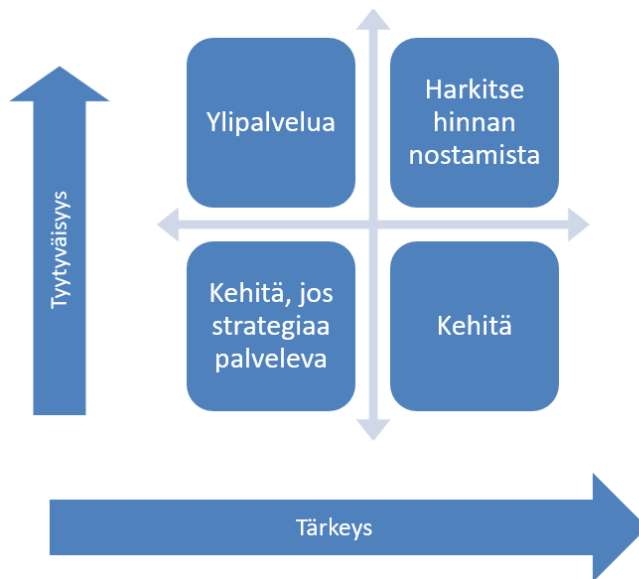
- Palvelut, joihin liittyy vuorovaikutusta: Palveluihin liittyy yksi tai useampi vuorovaikutustilanne käyttäjän ja jonkin palvelun tarjoavan järjestelmän välillä, jota voidaan kutsua myös nimellä palveluntarjoaja tai palvelujärjestelmä.
- Palvelut, jotka tuottavat arvoa: Palvelun suorittaminen tuottaa jotain arvoa palvelun käyttäjälle ja palveluntarjoajalle. Tietotekniikkapalvelujen tapauksessa tämä arvo voi olla "aineetonta" kuten tavaroiden ja rahan hallussapidon muuttumista. Yleisesti palveluiden arvo voi sisältää myös "aineellisia asioita" kuten pakettipalvelun avulla pakettien lähettäminen.
- Palvelut määrittelevät koostumuksen yksiköt: Palvelut ovat koostumuksen yksiköitä. Liiketoimintaprosessit ja niitä tukevat sovellukset koostuvat palveluista, jotka määrittelevät pienempiä liiketoimintaprosessin tai sovelluksen osia, joita voidaan käyttää uudelleen, kun oikein valittuna.
- Palvelut ovat laaja-alainen käsite: Palvelukonsepti on tarkoitettu sovellettavaksi peräkkäisillä abstraktiotasoilla suunnitteluprosessin eri vaiheissa, esimerkiksi määrittelystä toteutukseen.

Palvelu voidaan määritellä vielä laajemmalla tavalla. Palvelu on toiminnallisuuden yksikkö, jonka järjestelmä tarjoaa ympäristölleen. Siinä on sisäisiä toimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle, ja se tarjoaa tietyn arvon (esim. rahamääräinen) (Dietz et al. 2012).

Asiakaslähtöisyydessä (customer driven) on ymmärrettävä asiakkailta pyydetyn palautteen laatu, koska asiakkaat ovat useimmiten lyhytnäköisiä (Pinegar 2006). Kehitettäessä tuotteita tai palveluita ainoastaan asiakaspalautteen perusteella, voidaan tehdä kolmen tyyppisiä virheitä: tehdään parannuksia kohtaan, jossa markkina on tyytyväinen, tehdään

parannuksia epätarkoituksenmukaisille markkina-alueille, tehdään parannuksia alueille, jossa vain pieni osa on tyytyväisiä, kun taas suurin osa on tyytymättömiä. Ulwicken mukaan asiakkaalta kannattaisi kerätä kolmen tyyppistä tietoa: (1) tehtävät, mitä asiakas yrittää tehdä, (2) lopputulokset, asiakkaan määrittelemät mittarit työn menestyksekkääseen lopputulokseen (3) rajoitteet, jotka estävät tai hankaloittavat asiakasta ottaa käyttöön tuotetta tai palvelua. Näistä kolmesta tehtävät, joita asiakas yrittää tehdä ovat useimmiten pysyviä tai ainakin vakaita pitkällä aikavälillä. Kuitenkin niitä voidaan suorittaa eri tavoin eri aikoina. Soili Ketomäki rinnasti diplomityössään asiakaskokemuksen ja käyttäjäkokemuksen. Hänen mukaansa yritys toimii asiakaskeskeisesti, kun se käyttää asiakasymmärrystä asiakkaan palvelemiseen. Ja kun asiakasymmärryksen avulla valittuja kohteita kehitetään iteratiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa, puhutaan asiakaslähteisyydestä (Ketomäki 2017).

Tulosohjautuva innovaatio (Outcome driven innovation, ODI) perustuu teoriaan, jonka mukaan asiakkaat ostavat palveluita ja tuotteita saadakseen työnsä suoritetuksi. Asiakkaalle työ on saavutettava tavoite tai ongelma, joka halutaan ratkaista. Sen ympärille arvon luomisen tulisi keskittyä, koska työn täydellinen suorittaminen heijastaa todellista arvon määritelmää (Ulwick 2009). Töitä määritettäessä on huomioitava myös tunneperäiset työt, koska niiden avulla voidaan kehittää tehokkaampia arvolupauksia ja markkinointiviestintästrategiaa. Ulwick et al. havaitsivat, että toiminnalliset työt ovat prosesseja ja niitä voidaan analysoida. Toiminnalliset työt voidaan jakaa prosessivaiheisiin ja jokaiselle vaiheelle voidaan määrittää asiakkaiden käyttämät mittarit työn onnistumisen arviointiin. Nämä työt eivät ole piileviä asiakastarpeita vaan asiakkaat tietävät selvästi, mitä töitä he yrittävät saada tehtyä ja miten he mittaavat toteutunutta lopputulosta. Yrityksen tietäessä mitkä asiakkaiden tarpeet jäävät täyttämättä, se pystyy arvioimaan, missä markkinat ovat yli- tai alipalveltu ja mitä strategiaa kannattaa noudattaa. Kuvassa 4 esitellään, miten ODI-menetelmällä voidaan arvioida innovaation mahdollisuutta. Menetelmä auttaa ymmärtämään ja arvioimaan milloin kannattaa panostaa kehittämiseen ja milloin taas ei. Vaaka-akselille sijoitetaan palvelun tai ominaisuuden tärkeys asiakkaalle. Pystyakselille sijoitetaan kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat tällä hetkellä mielenkiinnon kohteena olevaan palveluun tai ominaisuuteen. Mitä tärkeämpi tarve on ja mitä vähemmän tyytyväisiä asiakkaat ovat, sitä suurempi on mahdollisuus arvon luomiseen. Lisäksi tämä menetelmä auttaa ymmärtämään miksi asiakkaiden toiveita ei voida kyseenalaistamatta toteuttaa. Pohjalle tarvitaan analysointia siitä, millaisesta ympäristöstä, kokemuksista ja arjen rajoituksista käsin asiakkaat tarpeitaan ilmaisevat. Asiakkaan tarpeet saattavat olla ristiriitaisia yrityksen tarpeisiin nähden, joten tarvitaan päätös siitä, miten asiakkaiden tarpeisiin vastataan.



Kuva 4. Nelikenttä kehityksen painotuksen arviointiin (mukaillen Ulwick 2009).

Arvoa voidaan tarkastella eri näkökulmista kuten palvelun tuottajan tai palvelun käyttäjän näkökulmasta. Teknologian kehittyminen on vaikuttanut arvon muodostumiseen (Parasuraman & Grewal 2000). Arvo palvelukokemuksessa on ilmiö, joka on kytköksissä tilanteeseen ja vallitsevaan kontekstiin. Se muodostuu yksilön sisällä sekä yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Arvo rakentuu aiempien, nykyisten ja kuviteltujen tulevaisuuden kokemusten perusteella (Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012). Arvo luodaan käytettäessä palvelua ja arvo riippuu prosessista, jolla sitä luodaan (Heinonen 2009). Sähköisten palvelujen arvo voidaan ajatella neliulotteiseksi, joka perustuu tekniseen, toiminnalliseen, ajalliseen ja alueelliseen arvoulottuvuuteen. Heinosen mukaan asiakkaan korkea aktiivisuus vaikutti tutkimuksen perusteella kuhunkin arvoulottuvuuteen parantamalla käyttöarvoa.

Yritykselle on olemassa kahdenlaista arvoa: liikevaihtoa lisäävää tai kustannuksia laskevaa. Ilmiön moninaisuus paljastuu, kun tarkastellaan ihmistä yrityksen sisällä, joka suorittaa työtä tai tekee päätöksen palvelun ostamisesta.

Woodall kuvaa arvoa moniulotteisena käsitteenä ja se voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä (Woodall 2003). Palveluiden tuottamisessa arvoa ei voi luoda, vaan se määrittyy subjektiivisesti asiakkaan käyttäessä hankkimaansa palvelua (Heinonen, Strandvik & Voima 2013). Yritykset voivat pyrkiä arvolutauksensa, mutta asiakasarvon syntyy asiakkaan mielessä. Asiakasarvo vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. (Woodall 2003)

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan tietoa asiakkaan todellisesta ympäristöstä. Miten he toimivat, mitä tehtäviä he yrittävät suorittaa, mikä estää heitä suorittamasta tehtäviään ja mitä hyötyä tehtävien suorittamisesta he saavat. Asiakasarvo voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen, jotka vaikuttavat hänen päätökseensä. Nämä kaikki kuvassa 5 olevat ulottuvuudet on huomioitava palveluiden kehityksessä (Osterwalder et al. 2015; Pokorná et al. 2015).



Kuva 5. Asiakasarvon eri ulottuvuudet (mukaillen Osterwalder ym 2015, Pokorná ym 2015)

Palveluiden tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaalle palvelun arvoa määrittäessä hän pohtii hinnan ja hyödyn suhdetta. Asiakkaan kokema arvo on monen tekijän summa. Mietittäessä palveluita asiakkaalle ymmärrys hänen toimintaympäristöstään ja tehtävistä, joita hän yrittää tehdä on palvelun kehityksen lähtökohta. Näiden lisäksi tulisi miettiä millainen työn lopputulos on asiakkaan mielestä hyvä ja milloin hän määrittelee työn suoritetuksi menestyksekkäästi. Asiakasarvokartan avulla voidaan pohtia ja määrittellä näitä, kun halutaan löytää mahdollisia palvelun kehityksen lähtökohtia. Asiakasarvokartta (Value proposition canvas) työkalun avulla voidaan tarkastella palvelutuotetta asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla voidaan varmistaa, että yrityksen tuotteelle tai palvelulle on halukkaita ostajia (ks. alaluku 3.1.).

2.3 Asiakaskokemus tärkeä tekijä asiakaslähtöisyydessä

Jokainen kohtaaminen yrityksen kanssa herättää asiakkaassa tunteita. Palvelua tuotettaessa ollaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa ja hän vaikuttaa palvelun sisältöön. Palvelun lopputuloksena usein syntyy arvoa, jota ei voi käsin kosketella. Silloin asiakkaan kokemus yhteistyöstä yrityksen kanssa on tärkeää.

Käytännössä aidosti asiakaslähtöisten ratkaisujen tarjonta on osoittautunut haasteelliseksi ja monesti asiakkaiden ymmärtäminen on jäänyt heikoksi. Akankshan mukaan monet yritykset ymmärtävät asiakaskokemuksen tärkeyden, mutta eivät kuitenkaan kykene tuottamaan asiakkaiden odotuksia täyttävää tai ylittävää tuotetta tai palvelua (Akanksha 2018). Tärkeää olisi ymmärtää miksi ihminen tekee tiettyjä valintoja. Filenius kirjoittaa, että pohjimmiltaan ihminen on laiska ja mukavuudenhaluinen. Ihminen on monimutkainen kokonaisuus, joka useimmiten haluaa oppia uutta ja saada arvostusta osaamisestaan. Syvälliseen psykologiseen analyysiin ei aina ole mahdollisuutta. Kuitenkin olennaisinta on ymmärtää, että valintoihin vaikuttaa useat tekijät. Asiakasjohtoisessa filosofiassa (customer-led) yritys pyrkii vastaamaan asiakkaan haluihin mutta se on lyhyen aikavälin filosofia (Slater & Narver 1986). Kuitenkin pidemmän aikavälin filosofia on markkinajohtoinen (market-oriented), jossa yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan ilmaisevia ja tiedostamattomia tarpeita. Johtamalla asiakaskokemusta voidaan asettaa tunnetavoitteita ja muotoilla kohtaamisia tukemaan halutunlaista asiakaskokemusta (Killström 2020). Asiakkaan kokemat positiiviset tunteet edesauttavat brändiuskollisuutta ja tunne on yksi erottautumistekijä asiakaskokemuksessa.

Filenius haastaa yrityskenttää ja toteaa, että teknologinen etumatka markkinoilla on nopeasti kurottu kiinni. Liiketoimintamalli, joka perustuu syvälliseen asiakastuntemukseen ja erinomaiseen asiakasymmärrykseen on huomattavasti vaikeampi kopioida (Filenius 2015). Verkko liiketoiminnassa palveluiden muotoilu asiakkaan kanssa yhdessä sitouttaa ja lisää lojaalisuutta. (Shamim et al. 2023)

Asiakaskokemukseen panostaminen on asiakkaan tunteisiin vetoamista (Akanksha 2018; Killström Minna 2020; Panina 2022). Asiakaskokemus voidaan määritellä asiakkaan mielikuvien ja tunteiden summaksi, joita hän muodostaa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Löytänä & Korteso 2011, s.11). Asiakkaan kokema tunne vaikuttaa päätöksentekoon ja muistikuviin, joita palvelusta jää mieleen. Toisaalta asiakaskokemus on erottamatonta saavutetusta arvosta, jonka asianomaiset kokevat (Helkkula et al. 2012; Löytänä & Korkiakoski 2014; Killström 2020). Tutkimus tunteiden merkityksestä päätöksentekoon on hajanaista ja usein aliarvostetussa asemassa. Ihmiset tunte-

vat myös töissä ja tehdessään päätöksiä (Rantanen Jarkko, Leppänen Ira & Kankaanpää Heikki 2020). Jokainen kohtaaminen herättää ihmisessä tunteita, johtamalla asiakaskokemusta voidaan asettaa tunnetavoitteita ja muotoilla kohtaamisia tukemaan halutunlaista asiakaskokemusta (Killström 2020). Asiakkaan kokemat positiiviset tunteet edesauttavat brändiuskollisuutta, joten tunne on yksi erottautumistekijä asiakaskokemuksessa.

Paninan tutkimuksen mukaan yritys onnistuu parhaiten, kun palveluntarjoaja ymmärtää minkälaiseen kokemukseen tähdätään eri kosketuspisteissä ja kenen kokemuksesta puhutaan (Panina 2022). Yritysten välinen liiketoiminta eroaa kuluttajille suunnatusta (B2C) liiketoiminnasta, asiakassuhteita on vähemmän mutta ne ovat monimutkaisempia., koska kontaktipisteitä ja -tasoja on useampi. Asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa ilmenee todellisina kokemuksina kaikissa kosketuspisteissä ja kaikilla kontaktitasoilla (Hollyoake 2009). Tutkimusta asiakaskokemuksen johtamisesta yritysten välisessä (B2B) liiketoiminnassa on melko vähän.

COVID-19-pandemia aiheutti markkinoilla muutosta, kun yritysten oli siirryttävä enemmässä määrin virtuaalisiin tapaamisiin. Erityisesti palvelualan pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) B2B-markkinoilla nähtiin muutosta, koska asiakasvuorovaikutusta ylläpidettiin ennen pandemiaa kasvojen tapahtuvilla tapaamisilla. Pandemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi arvoa oli luotava virtuaalisen asiakasvuorovaikutuksen kautta. Yrityksen henkilöstön valmiudet, empatia, digitaalinen sisältö ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat tehokkaan B2B-virtuaalivuorovaikutuksen, joka lisää yhdessä tuotettua arvoa ja siten yrityksen arvoa (Fready, Vel & Nyadzayo 2022).

Koetut tunteet vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoon. Yrityksen tavoittelema asiakaskokemus on oikeastaan halutunlaisen asiakkaan tunteen tavoittelemista. Positiiviset tunteet lisäävät asiakkaan uskollisuutta ja voivat auttaa erottautumaan kilpailijoista, kun tuotetaan palveluita.

Yritysten välisessä kaupanteossa ostoprosessi on yksinkertaisempi kuin kuluttajamarkkinoilla, jossa ostopäätöstä ohjaa henkilö itse, kun taas yritysten välisessä kaupankäynnissä tarve ostaa tuote tai palvelu yritystasolla on jonkun muun ohjaama. Yritysten välisessä kaupanteossa usein päätöksentekoprosessissa on mukana eri osastoja (Mahapatra, Ramani & Kulkarni 2019), joka hidastaa ja monimutkaistaa prosessia. Niiden tunnistaminen pelkästään organisaatiokaavion perusteella on vaikeata hahmottaa. Päätöksiä ei voida tehdä helposti, koska usein riskit ja vaikutukset voivat olla suuria yritykselle. Lisäksi ostaja harvemmin on itse tuotteen tai palvelun käyttäjä. Tästä syntyy tilanne,

jossa tuotetta tai palvelua tarjoavalla yrityksellä on monta erilaista kontaktipistettä ostavan yrityksen henkilöstön kanssa. Yritysmarkkinoilla ostoprosessi on monimutkaisempi mutta useimmiten ostettu määrä on korkeampi. Vähäinen toimittajien määrä lisää kilpailua niiden välillä. Arviointikriteerit yritysmarkkinoilla saattavat olla erilaisia kuin kuluttajamarkkinoilla. Yrityksissä hankinnasta päättävillä voi olla eri mielenkiinnon kohteet (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011). Ylin johto on useimmiten kiinnostunut enemmän strategian mukaisesta kehityksestä, jolloin keskustelun pääviestinä tulee olla palvelun arvo (säästöt ja tuotot) pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä. Kun taas yksikön johto on vastuussa operatiivisesta toiminnasta, jolloin heidän kanssaan useimmiten sovitaan työjaosta ja mitä palvelu vaatii onnistuakseen. Usein ajatellaan yritysten kaupankäynnin ja ostopäätösten teon olevan rationaalista. Se kuitenkin tarkoittaisi sitä, että yrityksessä toimivat ihmiset prosessoisivat tietoa tietokonetta muistuttavalla tavalla. Tämä ei ole mahdollista, koska ihmisillä on rajallinen kyky prosessoida tietoja ja suurin osa siitä tapahtuu tiedostamattomasti. Viime kädessä yritykset koostuvat ihmisistä ja vaikka siellä olisikin käytössä laskenta- ja ohjausjärjestelmiä, loppujen lopuksi ihmiset vastaavat päätöksenteosta (Korhonen et al. 2011).

3. NOPEISIIN KOKEILUIHIN JA OPPIMISEEN TÄHTÄÄVIÄ MENETELMIÄ

Palvelumuotoilun taustalla on muotoiluajattelu. Palvelumuotoilussa käytetään muotoilun menetelmiä palvelun tai tuotteen kehitykseen ja innovointiin. Muotoiluajattelua käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti (Penin 2018; Stickdorn Marc et al. 2018) ja viime vuosina on julkaistu suomenkielisiä teoksia (Koivisto 2019; Koivisto Mikko, Säynäjäkangas Johanna & ForsBerg Sofia 2019). Yleisesti hyväksyttyä määritelmää muotoiluajattelulle ei ole vielä syntynyt, kuitenkin nimitystä käytti ensimmäisen kerran Harvardin School of Designin arkkitehtuurin ja kaupunkisuunnittelun professori Peter Rowen kirjassaan (Rowe 1987). Kirjassa termiä käytetään ensisijaisesti arkkitehtuurisuunnittelussa, mikä ei vastaa termin nykyistä merkitystä liiketoimintaympäristössä (Liedtka 2013). Nykykäytössä termi liitetään paremmin innovaatiokonsultointiyritys IDEO:hon ja sen perustajaan David Kelleyyn (Kelley & Littman 2001) ja viime aikoina sen nykyiseen toimitusjohtajaan Tim Browniin (Brown, 2009). IDEO yrityksen strategia on muokannut käsitteen kehittymistä. Alun perin IDEO keskittyi tuotekehitykseen, myöhemmin se on laajentanut toimintaansa kattamaan palvelujen, strategioiden ja koulutus- ja muiden sosiaalisten järjestelmien suunnitteluun. Kelley uskoo, että jokainen voi olla luova, ja hänen yrityksensä tavoitteena on hyödyntää tätä luovuuden lähdettä, jotta innovoinnista tulisi elämäntapa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan tutkijat ovat pystyneet tunnistamaan luovuuteen vaikuttavia sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä. Näihin kuuluvat yksilölliset tekijät, kuten monitulkintaisuuden sietokyky, avoimuus kokemuksille, riskinotto ja itseluottamus (Tendayi et al. 2017).

Muotoiluprosessi on sekä ongelma- että ratkaisukeskeinen, hypoteesipohjainen ja kiinnostunut käytännöllisyydestä ja konkreettisuudesta. Se perustuu iteratiivisiin kokeiluihin, joissa testataan erilaisia ratkaisuja. Muotoiluprosessissa pallorellaan erilaisten mahdollisuuksien ja rajoitusten jännitteiden välillä, se soveltuu parhaiten päätöksentekoympäristöihin, joissa epävarmuus ja monitulkintaisuus ovat läsnä (Liedtka 2013). Muotoiluajattelun kuvattuja työkaluja on paljon erilaisia. Näitä ovat erilaiset etnografiset tutkimustekniikat (esim. havainnointi ja reittienkartoitus (journey mapping)), aistimustyökalut (esim. käsitekartta), visualisointityökalut (esim. tarinankerronta ja metaforat), ideointityökalut (esim. aivoriihi ja konseptin kehittämismenetelmät) ja prototyyppien luomiseen liittyvät lähestymistavat (esim. liiketoimintakonseptin havainnollistaminen ja tarinankerronta). Työtapa on tiimipohjainen yrityksen eri toimintojen yhteistyötä painottava lähestymistapa.

Muotoiluajattelu (Design Thinking) on ongelmanratkaisun viitekehys, jossa on viisi pääpiirrettä 1) ihmiskeskeinen lähestymistapa 2) artefaktien kokeilu 3) yhteistyö monitieteisissä tiimeissä 4) kokonaisvaltainen näkemys monimutkaisista ongelmista 5) prosessi, jossa divergentti ja konvergentti ajattelu vaihtelee (Rowe 1987; Penin 2018; Stickdorn Marc et al. 2018) Tim Brown on lyhyimmillään määritellyt muotoiluajattelun tieteenalaksi, joka käyttää muotoilijan herkkyyttä ja menetelmiä sovittaakseen yhteen ihmisten tarpeet, tekniset rajoitteet ja miten voidaan elinkelpoinen liiketoimintastrategia muuttaa asiakasarvoksi ja markkinamahdollisuuksiksi. Muotoiluajattelu on ihmislähtöinen innovaatiotapa, joka etsii tasapainoa teknologian mahdollisuuksien, asiakkaiden tarpeiden ja liiketoiminnan tavoitteiden kesken.

Muotoiluajattelussa pitää sietää epävarmuutta ja monitulkintaisia tilanteita. Lineaarista prosessikuvausta ei kannata orjallisesti noudattaa, koska muuten se voi rajoittaa työtä. (Stickdorn Marc et al. 2018; Auernhammer Jan & Roth Bernard 2021). Muotoiluajattelussa edetään ja adaptoidutaan. Sujuvuus ja joustavuus tarvitsevat herkkyyttä, visuaalisen ajattelun kykyä ja psykologisen vapauden ympäristöä. Psykologista turvallisuutta on kehitettävä, jotta luovuus ja innovointi alkaa. Koko yrityksen kehittyminen edellyttää kokeellista ja kokemuksellista oppimista.

Palvelumuotoilu (service design) hyödyntää muotoiluajattelun periaatteita palveluiden ja aineettomien kokemusten kehittämisessä. Muotoiluajattelussa on kahdeksan keskeistä periaatetta, jotka ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, tutkiva ote, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelu, monialaisuus, yhteiskehittäminen, protoilu ja testaus (Koivisto Mikko, 2019, s.36–37).

Palvelumuotoilu esiintyi käsitteenä jo 1980-luvulla, se ymmärrettiin enemmänkin yrityslähtöisenä palvelun teknisenä määrittelynä kuin ihmislähtöisenä palveluiden kehittämisenä (Koivisto Mikko et al. 2019). Palvelumuotoilun juuret ovat Saksassa, jossa Michael Erlhoff pyydettiin uuden palvelumuotoilun koulutusohjelman dekaaniksi vuonna 1990, Birgit Mager oli ensimmäinen, joka ymmärsin palvelumuotoilun koulutusohjelman mahdollisuuksia ja hänestä tuli ensimmäinen palvelumuotoilun professori (Mager 2020). 2000-luvun puolessa välissä palvelumuotoilu alkoi kehittyä suuremmaksi ilmiöksi, kun palvelusektorin huomattiin olevan tärkeä vaikuttaja taloudessa. Palvelumuotoilun pioneerit alkoivat käyttää muotoilun metodeja, prosesseja ja asiakaslähtöistä kehitystapaa palveluihin ja näin alkoi kehittyä itsenäinen muotoiluosaaminen palveluiden kehittämiseen.

Auernhammer ja Roth korostavat (2021) luovan suunnittelukulttuurin kehittämisessä olevan tärkeää ihmisten inhimilliset arvot, kyvyt ja keskinäinen luottamus, jotta voidaan tunnistaa esiin nousevia ongelmia ja tarpeita. Heidän tutkimuksensa mukaan muotoiluajattelu perustuu luovuuden, visuaalisen ajattelun ja inhimillisten arvojen psykologisiin teorioihin. Innovaatio ei ole teknologiaa vaan arvon tarjoamista voimaannuttamalla ja mahdollistamalla ihmisiä heidän jokapäiväisessä elämässään. On tunnistettava heidän tarpeensa, jotta voidaan luoda arvoa ja merkitystä, tämä edellyttää kykyä muotoilla tarve konkreettiseksi palveluksi tai tuotteeksi. Kuitenkin pelkästään palvelumuotoilun toimintatavan omaksuminen ei takaa innovatiivisuutta. Tiedon jakamisella on keskeinen rooli innovaatioiden synnyssä ja siitä syystä siihen kannattaa panostaa. Ihmisten innovatiiviseen käyttäytymiseen ja tiedon jakamiseen vaikuttaa muun muassa yrityksen henkilöstön kokema oikeudenmukaisuus (Akram et al. 2020) ja koettu ilmasto (Al-Kurdi, El-Haddadeh & Eldabi 2020). Myös Lecklin ja Laine kertovat luovuuden vaativan hyvin avointa ympäristöä ja vuorovaikutteista kehittämistä (Lecklin & Laine, 2009).

3.1 Palvelumuotoilun ajattelutapa ja työkalut

Ajattelutapa on pohjimmiltaan kokoelma asenteita. Palvelumuotoilun ajattelutapa nostaa palvelun käyttäjän keskiöön. Se on käytännönläheinen, luova ja tutkiva lähestymistapa, jossa projekti on valmis vasta kun se on toteutettu ja se tuottaa tietoa uutta iteraatiota varten (Stickdorn Marc et al. 2018). Palvelumuotoilua voidaan kuvata iteratiivisena prosessina, jota ohjaa muotoiluajattelu (Koivisto Mikko et al. 2019:50–51). Prosessissa on mukana käyttäjiä ja sidosryhmiä, joita osallistetaan yhteiskehittämiseen. Ratkaisuideat pyritään testaamaan erilaisilla prototyypeillä, jolloin voidaan varmistua ratkaisun tarpeellisuudesta ja kehityksen oikeasta suunnasta. Kehittämisprosessi voidaan nähdä oppimisprosessina ja se perustuu käyttäjien tarpeiden ja ongelman empaattiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen.

Palvelumuotoilussa on monenlaisia työkaluja mutta niitä käyttäessä on muistettava palvelumuotoilun ajattelutapa (Penin 2018; Stickdorn Marc et al. 2018; Koivisto Mikko et al. 2019). Palvelumuotoilun työkalut ovat useimmiten helppo ymmärtää ja niiden tarkoituksena on luoda hyvä työskentelyperusta eri ammattiryhmien välille. Eri siiloista tulevat asiantuntijat voivat tehdä yhteistyötä ilman syvällistä ymmärrystä toisistaan.

Palvelumuotoilussa on kolme tärkeää askelta, jotka ovat

1. Asetu asiakkaan rooliin
2. Ajattele ihmistä
3. Tunnista tunteet

Asiakaspersoonat auttavat asettumaan asiakkaan rooliin. Ne ovat profiili, joka edustaa tiettyä ihmisryhmää, kuten käyttäjäryhmää, markkinasegmenttiä tai mitä tahansa muuta sidosryhmää. Asiakaspersoonaa ei ole stereotyyppi, vaan todelliseen tutkimukseen perustuva arkkityyppi. On hyvä muistaa, että nämä eivät välttämättä vastaa markkinoinnin perinteisiä segmenttejä. Persoonien tulisi perustua tutkimukseen ja edustaa ihmisryhmää, jolla on yhteisiä tarpeita tai yhteisiä käyttäytymismalleja. (Liedtka 2013; Penin 2018).

Asiakasarvokartta (Value Proposition Canvas) on työkalu arvolutupauksen muodostamiseen. Se on yhteydessä liiketoimintamallin huoneentauluun (Business Model Canvas). Sen avulla voidaan kuvata yrityksen keskeiset menestystekijät, niiden väliset suhteet ja tarkastella niitä kokonaisuutena. Yksinkertaistetusti liiketoimintamallin huoneentaululla voidaan havainnollistaa logiikka, jolla yritys ansaitsee elantonsa. Sen tarkoituksena on tunnistaa asiakkaan suorittamat työt, mitä esteitä hänellä on ja mitä hyötyä hän tavoittelee. Näiden lisäksi tunnistetaan miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle ja miten tuote tai palvelu helpottaa hänen työtänsä.

3.2 Ketterä asiakaslähtöinen kehittäminen

Ketterän kehittämisen tavoitteena on poistaa monimutkaisuus, tehottomuus ja joustamattomuus (Rupp & Singh 2020). Kirjoittajat havainnollistavat kolme erilaista ketteryyden tasoa ketterässä yrityksessä: liiketoiminnan, prosessien ja järjestelmien ketteryys (Dietz et al. 2012). Nämä vahvistavat toinen toisiaan ja luovat perustan ketterälle yritykselle. Palveluiden kehittämisessä liiketoiminnan ketteryys (Business Agility) käyttää muutosta olennaisena osana yrityksen strategiaa, lyhentämällä markkinoille tuloaikaa, älykkäämmällä kumppanuustoiminnalla sekä alhaisemmilla kehityskustannuksilla ja paremmalla asiakastytyvyydellä. Prosessien ketteryys (Process Agility) tarkoittaa ketteriä käytäntöjä suunnittelussa ja kehityksessä, jossa keskitytään ihmisiin, nopeaan arvontuottoon ja muutoksiin reagoimiseen. Järjestelmien ketteryys (System Agility) liittyy organisatoristen ja teknisten järjestelmien helppokäyttöisyyteen, mukautettavuuteen ja laajennettavuuteen. Perinteisesti ketteriä menetelmiä on käytetty ohjelmistokehitykseen mutta sen periaatteita ja käytäntöjä voidaan soveltaa paljon laajemmin muuhunkin kuin vain ohjelmistoihin. Kuten uusien liikeideoiden ja mahdollisuuksien linjauksessa.

Yksi tapa jäsenellä palvelukehitystä on jakaa se kahteen ryhmään:

1. nykyisten palveluiden kehitys, jossa tehdään jatkuvan parantamisen kaltaista kehitystä
2. uuteen liiketoimintaan tähtäävä kehitys (Komulainen 2018).

Ketterän kehityksen scrum viitekehystä käytetään laajasti ohjelmistojen ja yleisten projektien hallinnassa. Muotoiluajattelua ja Lean Startup -ajattelua käytetään monissa innovointiin liittyvissä tehtävissä. Nämä kaikki edustavat systemaattista innovaatioprosessia, joka on ketterämpi ja joustavampi verrattuna perinteiseen tapaan. Ne auttavat selviytymään analyyttisessä, yrittäjähenkisessä ja dynaamisessa ympäristössä, jossa kaikkiin vaiheisiin suunnittelusta täytäntöönpanoon otetaan mukaan kumppanit ja sidosryhmät (Lichtenthaler 2020). Scrum-projektinhallinnassa työ tehdään 1–4 viikon sprinteissä (Deemer et al. 2012; Green 2016) Sprintti koostuu suunnittelusta, työskentelystä ja reflektoinnista sekä tehdystä työstä ja luoduista tuotoksista.

Lean startup:n metodeja voidaan soveltaa yrityksessä, jolla on toimiva liiketoimintamalli ja tavoitteena on samanaikaisesti etsiä uusia liiketoimintamalleja ja suorittaa jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Teollistumisesta lähtien yritykset ovat soveltaneet Taylorismin kaltaista johtamistapaa ja keskittyneet toiminnalliseen huippuosaamiseen ja tehokkuuteen. Tämä aiheuttaa organisaation rakentumisen yrityksen näkökulmasta, ei asiakkaan, jolloin ne on rakennettu työtehtävien ympärille, siiloille on luotu omat työkalut toimintojen ymmärtämiseen, seurantaan ja hallintaan sekä niiden optimointiin siilon sisällä (Stickdorn Marc et al. 2018).

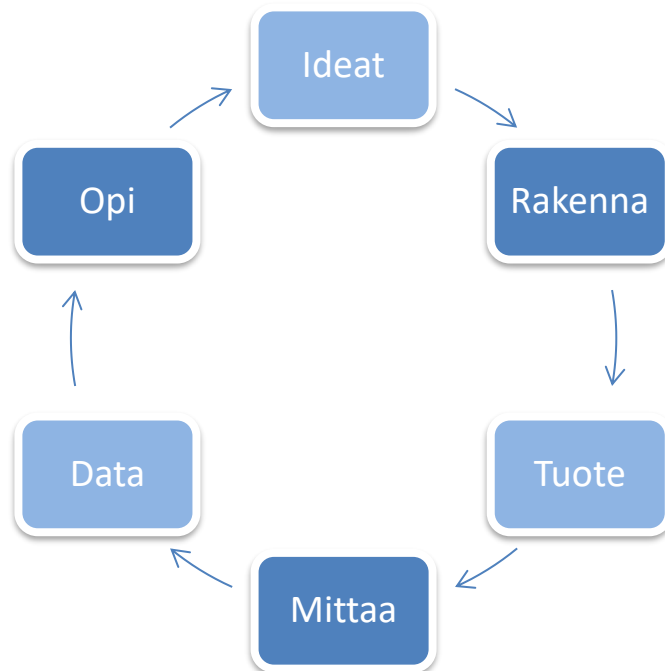
3.3 Lean Startup

Eric Ries (2016) toteaa, että yritysten on luotava sisälleen innovaatiotehdas, jos ne aikovat luoda kasvua pitkällä aikavälillä. Lean Startupin teorian määritelmän mukaan startup on yritys, jonka tarkoitus on luoda uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Hänen mukaansa startupit ovat olemassa oppiakseen rakentamaan kestäväää liiketoimintaa. Niiden keskeinen toiminto on muuttaa idea tuotteeksi, mitata asiakkaiden reaktiota ja oppia niistä. Toimintatavan juurruttaminen vaatii yrittäjähenkistä johtamista ja tuloksien uudenlaista mittaamista. Toisin sanoen Lean startup -lähestymistavalla tarkoitetaan yritysten ja tuotteiden kehittämistä tavalla, joka lyhentää kehityssykliä kannustamalla yrityksiä testaamaan visioitaan jatkuvasti, jotta ne voisivat muokautua ja optimoida sitä.

Vuonna 1990 julkaistiin kirja "The machine that changed the World", jossa esiteltiin termi "lean production". Kirja oli avainasemassa käsitteen levittämisessä Japanin ulkopuolelle. Taiichi Ohno ja Shigeo Shingo kehittivät vallankumouksellisen Lean-ajattelutavan, johon kuuluu muun muassa yksittäisten työntekijöiden luovuuden ja osaamisen hyödyntäminen. Kuitenkaan Lean-käsite ei ole yksittäinen keksintö, vaan dynaamisen oppimisen tulos (Holweg 2007). Leanin yhtenä tavoitteena on minimoida hukka ja säilyttää arvoa

tuottavat toiminnot. Sen ydinperiaatteena on jatkuva parantaminen ja inhimillisyyden kunnioittaminen (Taiichi 1988; Emiliani 2006; Saruta 2006).

Lean Startup -metodi hyödyntää näitä oppeja yrittäjyyden kontekstiin, siinä mitataan validoidun oppimisen määrän edistymistä. Startup yritysten markkinat ja asiakkaat ovat moninaisia, jolloin tarkasti ennalta tehdyt liiketoimintasuunnitelmat useimmiten epäonnistuvat, koska pienikin virhe olettamuksissa voi johtaa epätoivottuun lopputulokseen. Lean startup -metodissa suunnitelmaa säädetään koko ajan kuvassa 6 esitetyllä rakenna-mittaa-opei-palautesyklillä. Syklin jokainen kohta on tärkeä ja prosessin päämääränä on keskittää energia mahdollisimman nopeaan palautesyklin kokonaiskiertoaikaan. Prosessin aikana on aina selkeä käsitys suunnasta, johon ollaan menossa mutta välillä matkan varrella suunnitelmaan voidaan tehdä jyrkkiäkin suunnanmuutoksia tai jatkaa matkaa samaan suuntaan. Riippuen prosessin tuloksista, jokainen takaisku on kuitenkin mahdollisuus oppia.



Kuva 6. Lean Startupin Rakenna-Mittaa-Opi-palautesykli

Oppiminen on elintärkeää, kun luodaan uutta liiketoimintaa epävarmassa ympäristössä (Schroeder 2015; Ries 2016; Liu et al. 2020). Kuitenkin on opittava erottamaan mitä asiakkaat sanovat haluavansa siitä mitä he oikeasti haluavat (Pinegar 2006). Pitää oppia tunnistamaan milloin ollaan oikealla tiellä kasvavaan ja kestävään liiketoimintaan pyrkien. Ennen tuotekehityksen aloittamista on metodin mukaan vastattava neljään kysymykseen: (1) Tunnistaako asiakas ongelman, jota yrität ratkaista? (2) Jos siihen olisi

tarjolla ratkaisu, ostaisivatko asiakkaat sen? (3) Ostaisivatko he sen meiltä? (4) Pystymekö rakentamaan ratkaisua tuohon ongelmaan?

Uskomusolettamuksien tunnistaminen ja testaaminen ovat tärkeitä, näistä tärkeimmät ovat arvohypoteesi ja kasvuhypoteesi (Ries 2016). Arvohypoteesi testaa luoko tuote tai palvelun käyttäminen oikeasti arvoa asiakkaalle. Kasvuhypoteesi testaa, miten uudet asiakkaat löytävät uuden palvelun tai tuotteen. Palvelumuotoilussa käytettävää asiakasprofiilia voidaan pitää hypoteesina, joka on väliaikainen, kunnes validoidulla oppimisella on osoitettu, että yritys pystyy palvelemaan tämän tyyppistä asiakasta. Lean startupissa hyödynnetään pienintä toimivaa tuotetta (MVP) ja sen avulla kokeillaan ovatko oletukset totta. Tässä kohtaa on mentävä potentiaalisten asiakkaiden luo ja annettava heidän kokeilla MVP:tä, jotta nähdään heidän oikeat reaktionsa. Kokeilujen avulla opitaan, miten voidaan rakentaa kestävää liiketoimintaa.

Tämän tutkimuksen kontekstissa on yritys, jolla on tuottava ydintuote. Lisäksi Lean Startup:ia ei ole kehitetty palveluiden kehitykseen. Toisin sanoen Lean Startup:in metodeja ei suoraan voi ottaa käyttöön. Kuitenkin tuottavan ydintuotteen rinnalle kannattaisi perustaa innovaatioportfolio, jossa etsittäisiin tulevaisuuden uusia liiketoimintamalleja (Tendayi et al. 2017). Innovaatioiden mahdollistamiseksi toimivassa yrityksessä, pitäisi keksiä tapa suorittaa ja etsiä tietoa samaan aikaan. Haasteita syntyy myös johtamistavassa, koska uusien tuotteiden ja palveluiden mittaaminen ei onnistu perinteisillä mittareilla kuten voitto, sijoitetun pääoman tuotto (ROI), laskennallinen tuotto prosentti (ARR) tai nettopykärillä (NPV). Uutta liiketoimintaa etsivien tiimien toimintaa tulisi mitata tarkastelemalla, miten hyvin innovaatiotiimit onnistuvat kannattavien liiketoimintamallien etsimisessä.

3.4 Lean Startup, muotoiluajattelun ja Scrumin samankaltaisuudet

Lean startup ja muotoiluajattelu molemmat keskittyvät asiakastarpeisiin, nopeaan kehittämiseen ja iteratiiviseen kokeiluun. Molemmissa lähestymistavoissa painotetaan voimakkaasti asiakkaan huomioimista, koska tekninen toteutettavuus ja taloudellinen houkuttelevuus ovat tärkeitä, mutta asiakkaiden tarpeet ovat olennaisia. Molemmat lähestymistavat pyrkivät nopeuttamaan markkinoille vapauttamista ja prototyyppien rakentaminen sekä pienimmät elinkelpoiset tuotteet vähentävät innovointiin liittyvää epävarmuutta. Lisäksi iteratiivisen kokeilun osalta, molemmissa lähestymistavoissa korostetaan samankaltaista kokeiluvaihetta. (Lichtenthaler 2020)

Kuitenkin näkökulmat eroavat toisistaan ideoiden tuottamisen, liiketoimintamallien ja mitaamisen suhteen. Muotoiluajatteluun sisältyy ideoiden tuottaminen, kun taas Lean startup lähtee yleensä liikkeelle olemassa olevasta ideasta. Liiketoimintamallien osalta muotoiluajattelu käsittelee ongelmanratkaisua ja ratkaisun optimointia yleensä, kun taas Lean startup keskittyy vahvasti liiketoimintamalliin ja lopulliseen toteutukseen. Lean startup keskittyy siis enemmän myöhäisvaiheen innovaatiotoimintaan verrattuna suunnitteleajattelun varhaisempaan vaiheeseen. Muotoiluajattelu keskittyy laadulliseen asiakaspalautteeseen, kun taas Lean startup painottaa määrällisen tiedon keräämisen ja analysoinnin hyötyjä (Lichtenthaler 2020). Näiden molempien näkökulmien käyttö parantaa ideoiden tunnistamista, arviointia ja mahdollisuuksien optimointia sekä nopeuttaa kehittämistä, toteuttamista ja hyödyntämistä.

InnoDev lähestymistavassa on yhdistetty muotoiluajattelu, Lean Startup ja Scrum. Sen tavoitteena on luoda ketterä ohjelmistokehitysprosessi, jolla voidaan tuottaa innovatiivisia, asiakaslähtöisiä tuotteita ja palveluja (Dobrigkeit, de Paula & Uflacker 2019). InnoDev prosessissa on kolme vaihetta. Muotoiluajattelu vaihe, ensimmäinen kehitysvaihe ja kehitysvaihe. Projektinhallinta tapahtuu Scrumilla ja jokaisessa vaiheessa käytetään Lean Startupin rakenna-mittaa-opsi-sykliä. Muotoiluajatteluvaiheessa on tarkoitus ymmärtää asiakkaan tarpeita ja vastaavia tuotteita. Prosessin edetessä, kun ongelman ja ratkaisuvaatimusten ymmärtäminen on lisääntynyt, tiimi vähentää muotoiluajattelun käyttöä ja lisää ohjelmistokehitystä ja liiketoiminnan rakentamista. Kaikki kolme InnoDevissä yhdistettyä menetelmää keskittyvät pohjimmiltaan kokeilemiseen ja oppimiseen, ja kussakin käytetään erilaisia työkaluja ja tekniikoita. Design Thinking -menetelmällä pyritään ymmärtämään ja oppimaan ongelmista ja käyttäjien tarpeista ratkaisujen ja tuotevaihtoehtojen löytämiseksi. Lean Startup -menetelmällä pyritään oppimaan liiketoimintastrategioista ja skaalautumisvaihtoehtoista, ja Scrum -menetelmällä pyritään oppimaan kehitysvaihtoehtoista ja jatkosuunnista ohjelmistokehityksen aikana, kun vaatimukset muuttuvat.

4. UUDEN TOIMINTATAVAN IMPLEMENTOINTI

Jotta yritys voi muuttua, on siellä työskentelevillä yksilöillä oltava motivaatiota muutokseen. Muutosta voidaan kuvata vaiheittaisena. Vuonna 1947 Kurt Lewin esitteli yhden kuuluisimmista muutosjohtamisen malleista, jossa muutos kuvataan kolmena eri vaiheena (Cameron & Green 2004). Malli on hyvin yksinkertaistettu ja se sopii etenkin suunnitellun muutoksen ilmiön ymmärtämiseen. Lewinin mallin kolme vaihetta ovat sulatus, muutos ja jäädytys. Organisaatiomuutoksessa yritys siirtyy tunnetusta (nykytila) tilasta tuntemattomaan (toivottu tulevaisuuden tila) tilaan. Muutostilanteessa tulevaisuus näytetään epävarmana ja ihmiset voivat kokea huolta omasta selviytymiskyvystä tai pätevydestä. Muun muassa näistä syistä ihmiset eivät tue muutosta, elleivät he ole vakuutuneita muutoksen tarpeellisuudesta. Muutoksen johtamistyyli vaikuttaa yksilöiden osallistumiseen, motivaatioon ja tiedon jakamiseen yksilö- ja organisaationtasolla ja siihen tulisi kiinnittää huomiota, jotta muutosprosessi saataisiin läpikäytyä. (Hussain et al. 2018).

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksessä valmistaudutaan muutokseen. Tämän vaiheen aikana pyritään rakentamaan muutosta tukeva ilmapiiri, poistamaan epävarmuutta ja perustelemaan muutoksen hyödyllisyyttä ja välttämättömyyttä. Tässä vaiheessa pyritään motivoimaan muutoksen alla olevia jäseniä ja luomaan positiivinen mielikuva muutoksesta, jotta henkilöstö olisi vastaanottavainen. Varsinainen muutosvaihe alkaa toisessa vaiheessa, jota kutsutaan muutosvaiheeksi. Tarkoituksena on muutoksen omaksuminen, jonka jälkeen he alkavaisivat toimia uudella tavalla. Toisen vaiheen haasteena on motivaation säilyttäminen muutosta kohtaan, kun uutta toimintatapaa aletaan omaksua ja haasteita tulee vastaan. Mallin viimeinen vaihe on jäädytys, jonka tarkoituksena on vakiinnuttaa uusi muutos yrityksen toimintaan ja estää vanhoihin toimintatapoihin paluuta. Lisäksi jäädytys useimmiten vaatii muutosta organisaatiokulttuurissa, muutoksen vakiinnuttaminen ei onnistu ilman normien ja rutiinien muutosta (Burnes 2004).

Uuden toimintatavan implementoinnissa ylemmän johdon tuki on tärkeä tekijä. Ylimmän johdon on sitouduttava malliin ja viestittävä selkeästi mallin tarkoituksesta ja tavoitteista toteuttavan yrityksen alemmille tasoille. Toimintamallin on oltava rakenteeltaan riittävän helppo ymmärtää ja käyttää, ja sen on oltava välittömästi sovellettavissa työryhmille ja työntekijöille (Molin, Hellman & Svartengren 2021).

Useat tutkimukset osoittavat, että johtajuus (leadership) on muutosprosessin avaintekijä. Tiedon jakaminen on tärkeää sulatus ja muutos vaiheessa. Ihmisten osallistuminen korostuu vaiheesta toiseen siirryttäessä (Hussain et al. 2018). Muutosjohtajuudella on yhteys tiedon jakamiseen ja tiedon jakamisella on merkitsevä yhteys organisaatiomuutokseen (Hussain et al. 2021). Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa tyyli, miten muutosjohtajuutta toteutetaan.

Aikaisempi tutkimus palvelumuotoilukäytännön leviämisestä kuvataan prosessina, jossa käytännön leviäminen nähdään pohjimmiltaan yrityksen sosiaalisen systeemin käytäntöjä muuttavana ilmiönä. Keskeisessä roolissa on palvelumuotoilutekeminen yrityksen henkilöstön arjessa. Mitä useampi pääsee osallistumaan palvelumuotoiluun, sitä paremmin se juurtuu yrityksen kulttuuriin ja tekemiseen (Latva-Käyrä 2018). Tässä tutkimuksessa muotoilun menetelmiä pyritään integroimaan osaksi asiantuntijayrityksen prosesseja. Ketomäen diplomityön perusteella keskeiset toiminnot löytyvät ensisijaisesti palvelujärjestelmän näkyvyysrajan tukitoiminnoista. Kosketuspisteissä vuorovaikutus onnistuu, kun tukitoimintojen luoma motivaatio on kohdallaan. Useimmiten yrityksen nykyiset prosessit tuottavat tietoa asiakasymmärryksen tueksi (Ketomäki 2017). Todennäköisesti ei tarvita täysin uusia toimintoja asiakasymmärryksen kartoittamiseksi, vaan tärkeämpää on oppia toimimaan asiakaslähtöisillä tavoilla.

4.1 Innovaatiokulttuurin jalkauttaminen

Innovaatioiden tuottamisessa nousi esiin kulttuurin merkitys ja oppiminen. Yrityksen on kyettävä oppimaan, jotta se voi menestyä kilpailuympäristössä. Jotta yritys oppii, on yksilön hankkima tieto varastoitava sen muistiin, jolloin muut yrityksen jäsenet voivat käyttää uutta tietoa (Drew, Smith & Stephen A W 1995). Innovaatiot lähtevät ideoista ja niitä tarvitaan paljon, siksi koko yrityksen henkilöstö on saatava mukaan ideoimaan.

Tietämyksenhallinta (knowledge management) on menestystekijä yritykselle. Innovaatiotoiminnassa se käsittää kaksi pääprosessia (Drew et al. 1995; Brown & Duguid 2001; Desouza & Awazu 2006; Da Silva Gonçalves Zangiski, Pinheiro De Lima & Gouvea Da Costa 2013):

- luominen, jossa tietämyksen jakaminen, tallentaminen, siirtäminen ja soveltaminen tapahtuu, ja
- kaupallistaminen, jossa keksintö muuttuu luomisprosessin tuloksena innovaatioksi, joka pystyy tuottamaan tuloksia yritykselle

Tietämyksen luomisen mahdollistamiseksi, johdon on edistettävä luovaa ympäristöä tarjoamalla resursseja ja etsimällä uusia tapoja tehostaa tietotyöläisten työprosesseja. Kuitenkin sen on toimittava etäällä, päätöksenteko on delegoitava paikan päällä työskenteleville tietotyöläisille. Usein johto kokee, että jos se ei ole suoraan mukana hankkeessa tai osallistu siihen aktiivisesti, tietotyöläiset eivät tee työtään. Kuitenkin johtajien tulisi hahmottaa roolinsa osaamisen luomisessa, se on rahoituslaitoksen rooli (Desouza & Awazu 2006). Johdon on omaksuttava salkkuperiaatteella toimiva lähestymistapa ja pyrittävä tasapainottamaan eri hankkeisiin tehtävät investoinnit sekä varmistamaan, että kiinnostavimmat ja tärkeimmät hankkeet rahoitetaan ajoissa. Rahoitusehdotusta laatiesaan tietotyöntekijöiden tehtävänä on ilmaista selkeästi, miksi hanke on tärkeä yritykselle, miten se edistää strategisia tavoitteita, mitkä ovat tulokset, milloin ne toimitetaan ja miten ne perustuvat yrityksen olemassa olevaan tietämuskantaan.

Yksi tapa innovaatioiden mahdollistamiseen on säännöllisesti vuorovaikutuksissa olevan yhteisön luominen yrityksen sisälle (Tendayi et al. 2017). Oppimiseen tarvitaan toimintaan osallistumista ja uuden ymmärryksen luomista yhteisöllisesti ja tähän tarvitaan vuorovaikutusta pelkästään yksilötasolla tapahtuva oppiminen ei riitä. Yhteisön tarkoituksena on jakaa kokemuksia parhaista käytännöistä. Näin varmistetaan, että innovaatio-aidot jaetaan ja niitä kehitetään inhimillisenä kyvykkyutenä koko yrityksessä. Tätä ajatusta tukee Latva-Käyrän tutkimus palvelumuotoilun käytäntöjen levittämisestä yrityksen toimintaan. Siinä todettiin uusien käytäntöjen omaksumisen olevan sosiaalinen ilmiö (Latva-Käyrä 2018).

Lecklin ja Laine kirjoittavat innovaation ja tehokkuuden tasapainosta. Luovuuden ja tehokkuuden välille tulisi löytää tasapaino. Ristiriitoja voi syntyä:

- vapaus innovoida vai tarkasti ohjatut tavoitteet
- radikaalit ideat vai turvalliset pienet muutokset
- luova vai systemaattinen ratkaisu
- nopeat vai pitkän tähtäimen tulokset.

4.2 Innovointi työpajassa

Ilman fasilitointia työpajakäytäntö ei tuo lisäarvoa yritykselle. Työpajan vetäjän on yksinkertaisesti otettava vastuu ihmisten kutsumisesta, sisällön ja aikataulun suunnittelusta. Hän valmistelee aktiivisia harjoitteita, jotka inspiroivat ideoiden tai tuotosten luomiseen sekä johtaa ryhmäprosessia siten, että koko tiimi osallistuu siihen koko ajan (Kantojärvi

2012; Hamilton 2016; Brem 2019). Työpaja-nimitystä käytetään melko laajasti, taulukoon 1 on kerätty merkkejä, milloin kyse on työpajasta ja milloin voidaan käyttää tavannaista palaveria aiheen käsittelyyn.

Taulukko 1. *Milloin kyse on työpajasta.* (Hamilton 2016)

Toimiva työpaja	Merkkejä ettei kyse ole työpajasta
Selkeä tavoite.	Tavoite ei ole selkeä.
On olemassa syy, miksi sen on oltava työpaja.	Tavoite voidaan saavuttaa ilman työpajaa.
Selkeä rakenne asialistassa.	Kyse on aivoriihestä.
Sen suunnittelee ja toteuttaa työpajan vetäjä.	Se on yhteistyöpalaveri ilman johtajaa.
Jokainen osallistuja tuo joitakin ideoita tai inspiraatiota.	Osallistajat ajattelevat tavoitetta.

Työpajan eri menetelmiä on monia ja jokaisella niistä on etuja ja rajoitteita. Työpajan valmistelu kuulostaa helpolta mutta useimmiten se on haastavin tehtävä (Kantojärvi 2012; Brem 2019).

Aiheen on oltava samanaikaisesti odotusten mukaisten lopputulosten kanssa yhtenevä sekä riittävän yleinen, jotta saadaan mahdollisimman laajasti ideoita. Aiheen määrittelyn jälkeen, työpajan kysymys on muodostettava. Kysymyksen on oltava niin täsmällinen ja selkeä, jotta osallistajat voivat palauttaa mieleensä sen avulla työpajan ydinkysymyksen vain vilkaisemalla sitä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että mitä täsmällisempi kysymys, sitä todennäköisemmin saadaan konkreettisia ideoita käyttöön. Kysymyksen määrittelyn jälkeen on päätettävä ryhmän kokoonpano, jonka on oltava homogeeninen ja heterogeeninen samanaikaisesti. Ryhmällä on oltava joitakin samankaltaisia tekijöitä, jotta heidän olisi helpompaa ymmärtää toisiaan ja työskennellä yhdessä. Kuitenkin samaan aikaan heidän tulisi olla ominaisuuksiltaan erilaisia kuten koulutus tai ikä, jotta erilaisia näkökulmia muodostuisi. Toisin sanoen työpajaryhmän tulisi koostua ihmisistä, joilla on erilaisia taustoja mutta jonkin verran yhteisiä piirteitä. Tutkimusten mukaan ihanteellisin ryhmäkoko on 5–7 osallistujaa, jos osallistujia on enemmän, suositellaan jakautumaan pienryhmiin. Työpajan kesto on useimmiten kahdesta neljään tuntiin. Aiheesta ja tavoitteesta riippuen se voi olla myös kaksipäiväinen. Työpajan keston vaikuttaa ryhmäkoko, sen ollessa suurempi määrittely- ja lopetus vaiheeseen voidaan tarvita enemmän aikaa. Ideaalinen paikka työpajalle riippuu aiheesta ja tavoitteesta. Tilan olisi hyvä tukea luovuutta ja jos-

kus työpaikan ulkopuolella pidetty työpaja voi lisätä luovuutta. Toisaalta osallistujille voidaan viestiä pitämällä työpaja työpaikalla, että työpaikalla saa olla luova. Tavallinen neuvotteluhuone voidaan sisustaa rekvisiitilla viihtyisämmäksi tilaksi.

Luovan ongelmanratkaisun prosessi sisältää kaksi vaihetta, ideoiden kerääminen ja ideoiden tuottaminen (Puccia, Murdock & Mance Marie 2005). Divergenssi eli avaaminen sisältää ennakkoluulotonta ideointia ja konvergenssi eli sulkeminen sisältää kriittistä valintaa (Kantojärvi 2012). Tuloksellinen luovuus tarvitsee divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua. Divergentistä ajattelutapaa tarvitaan uusien ideoiden luomisessa, kun taas konvergenttiä ajattelua käytetään ideoiden priorisoinnissa ja valinnassa (Wigert, Murugavel & Reiter-Palmon 2022). Näiden vaiheiden ominaisuudet on hyvä pitää mielessä. Ideointivaiheessa ei saa tuomita ajatuksia vaan on innostettava ja kannustettava ideoihin lisää ja yhdistelemään muodostuneita ideoita kokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa määrä on tärkeämpi kuin laatu. Kaikki ajatukset on kirjattava ylös, koska valinta vaiheessa niistä valitaan parhaimmat jatkokehitykseen. Konvergenssi vaiheessa on aika analysoida ja valita, silloin ei tuoteta lisää vaihtoehtoisia ideoita. Valinta vaiheessa on arvioitava ideoiden tarkoituksenmukaisuutta objektiivisesti. On keskityttävä siihen, mitä halutaan ja tarvitaan eikä siihen mitä ei haluta. Ennen idean hylkäämistä, kokeile jalostaa ideaa.

Design Council julkaisi vuonna 2004 yleisesti käytetyn palvelumuotoilun tuplatimantti viitekehityksen (The Design Council, 2019). Kaksi timanttia edustaa prosessia, jossa asiaa tutkitaan laajemmin tai syvällisemmin (divergentti ajattelu) ja sitten ryhdytään kohdennettuihin toimiin (konvergentti ajattelu). Tässä palvelumuotoilun prosessimallissa on neljä vaihetta: 1. Kartoita ja kuvaa, 2. Tutki ja kiteytä, 3. Ideoi ja kokeile sekä 4. Testaa ja toteuta (The Design Council, 2019). Jokaisessa vaiheessa kuvataan myös luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergentti ja konvergentti ajattelu. Tuplatimantti metodin periaatteisiin kuuluu asettaa ihmiset keskiöön. Kaikki alkaa ymmärtämällä palvelua käyttäviä ihmisiä, heidän tarpeitaan, vahvuuksiaan ja toiveitaan. Metodissa kommunikoidaan visuaalisesti ja osallistavasti. Pyritään ymmärtämään ongelma ja ideat yhdessä, tehdään yhteistyötä ja luovutaan ideoista yhdessä. Toista, toista, toista, jotta havaitset virheet ajoissa, vältät riskejä ja rakennat luottamusta ideoihisi.

4.3 Kehitystiimin rakenne ja johtaminen

Yritysten rakenteet on useimmiten perustettu teollisuuden aikakaudella, jolloin työn eri vaiheista vastaa siihen erikoistuneet toiminnot. Tämä tapa toimii, kun tiedetään tavoiteltu lopputulos. Tilanteessa voidaan analysoida lopputulos ja miettiä miten tuotetaan se mahdollisimman tehokkaasti. Koska markkinaympäristö muuttuu ja tarkoituksena on luoda

uutta palvelua, toimintoihin perustuvat tiimit ovat liian hitaita. Tästä syystä poikkitoiminnalliset tiimit, joissa osallistujia on eri toiminnoista pystyvät toimimaan paremmin muuttuvassa ympäristössä.

Tiimeissä, jotka muodostuvat samankaltaisista ihmisistä on hankaluuksia navigoida muuttuvassa ympäristössä. Monipuolisen kokemuksen ja näkemyksen puute johtaa puoleellisuuteen ja se päättyy suoraan liiketoimintaan. Tarvittaessa tiimiä rakentaessa voidaan puuttuvia taitoja korvata myös teknologialla. Tiimin on haluttava haastaa liiketoimintaa ja vallitsevaa tilaa, ilman haastamista isoja innovaatioita ei voida luoda. Matka voi alkaa yhdestä henkilöstä, joka kasvattaa tiimiä pikkuhiljaa matkan varrella, kun ongelmat ja asiat monimutkaistuvat. Tiimin on voitava keskittyä omaan tekemiseensä, jos tiimin jäsenillä on useita projekteja samaan aikaan, se alkaa hidastamaan edistymistä ja loppujen lopuksi mikään projekti ei edisty. Muodosta mieluummin pieniä omistautuneita tiimejä kuin isoja tiimejä, joissa projektiin osallistuvilla on monia samanaikaisia projekteja. On epärealistista luulla tiimien toimivan ilman budjettia tai rahoitusta. Kokeilut vaativat rahaa, rahoitusta voi tehdä asteittain, esimerkiksi sidosryhmille kerrottavan edistymisen mukaan. Kehitystiimin on saatava tehdä työnsä rauhassa, jotta prosessi edistyy. Vahtimisen sijaan johto voi vaatia heiltä selvitystä, kuinka he edistyvät tavoitetta kohti. Tiimejä pitäisi johtaa fasilitoivasti, koska oikeita vastauksia ei tiedetä. Johtamisen pitäisi olla enemmän kysyvää kuin oikeiden vastauksien antamista. Tiimit tarvitsevat pääsyn asiakkaiden luokse ja resursseja toimintaa, jos pääsyä estellään tiimit alkavat arvailla vastauksia ja rakentavat sen. Rajoitteet helpottavat keskittymistä kokeiluun. Tiimien luomiseen voidaan hyödyntää visuaalisia työkaluja kuten Stefano Mastrociagomo luomaa tiimin linjauskarttaa (Team Alignment Map). Kuvassa 7 on esitetty tiimin linjauskartta, jonka avulla voidaan helpottaa tiimin jäsenten valmistautumista, sitoutumista sekä keskustelujen jäsentämistä. (Bland & Osterwalder 2019)



Kuva 7. Tiimin linjauskartta mukailen lähdettä (Bland & Osterwalder 2019)

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tutkimusote tarkoittaa menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen tutkimusote on tapaustutkimus. Tarkemmin ilmaistuna laadullinen tapaustutkimus, jossa käytetään tutkimusmetodina teemahaastattelua ja kirjallisuuskatsausta käytetään teoreettisena pohjana tutkimukselle.

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, jossa pyritään tekemään johdopäätöksiä aineistosta käsin siitä (Puusa & Juuti 2020). Siinä ollaan kiinnostuneita useasta lopputulokseen vaikuttavasta samanaikaisesta tekijästä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan muuttujien olevan moninaisia ja vaikeasti mitattavissa olevia. Laadullinen tutkimus muotoutuu prosessin aikana ja se on kontekstisidonnainen. Puusan mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellinen elämä (Puusa & Juuti 2020). Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin ollut vakiintunutta toimintatapaa palveluiden kehitykseen, tästä syystä laadullinen tapaustutkimus sopii tilanteeseen hyvin. Laadulliset menetelmät ovat hyviä esitutkimuksen työstössä ja sopeutuvat etenkin monimutkaisten ilmiöiden tutkimiseen ja kuvaamiseen. Aineiston käsittely on empiiristä ja se perustuu yhteen tapaustutkimukseen. Toisaalta tapaustutkimus on enemmän tutkimusote kuin tutkimusmenetelmä, sen tarkoituksena on kerätä tapauksia ja tutkia niitä (Eriksson & Koistinen 2005). Tuloksina voidaan esittää esimerkiksi aikaansaatuja muutoksia tai niihin tähtääviä tavoitteita. Tavoitteena tulosten testauksen vertaaminen aikaisempiin samaan tarkoitukseen käytettyihin käytäntöihin. Käytännössä tulos osoittaa kelpoisuutensa, kun se omaksutaan.

Tutkimuksessa on käytetty hermeneuttista paradigmaa. Paradigma on viitekehys, joka muodostuu periaatteista, uskomuksista, arvostuksesta ja normeista (Tieteen termipankki 2023). Hermeneuttinen näkemys tarkoittaa sitä, että tutkija hankkii aineistoa ja tulkitsee sitä aiemman tutkimuksen ja ymmärryksen valossa samalla pyrkien tuottamaan uutta näkemystä siitä (Puusa & Juuti 2020). Laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat joissain määrin fenomenologiaan, jossa halutaan selvittää, miten ihmiset kokevat ilmiön, jonka sisällä he elävät. Fenomenologian mukaan ihmiset ovat sosiaalisen maailman vaikutuksen kohteena sekä he itse vaikuttavat sosiaaliseen maailmaan.

5.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimus pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen, havainnointiin, haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutukseen. Näiden lisäksi toteutettiin työpaja, jonka jälkeen osallistujia pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Kyselyssä arvioitiin työpajan hyödyllisyyttä, selkeyttä, käytettävyyttä. Kerätyn aineiston ja havaintojen perusteella yhdessä kohdeyrityksen kanssa on tehty johtopäätöksiä. Haastatteluilla, havainnoinnilla ja dokumentteihin tutustumalla pyritään muodostamaan syvälinen kuva yrityksen lähtötilanteesta. Tällä pyritään selvittämään eksplisiittiset ja implisiittiset ongelmat ja tavoitteet, jotta ongelma-alue voidaan käsitteellistää. Näiden lisäksi tutkija teki taustakartoitusta, joissa keskusteltiin kahden kokeneen palvelumuotoilun asiantuntijan, palvelumuotoilun menetelmiä käyttäneitä henkilöiden kanssa sekä aikaisemmin palvelumuotoilua käsittelevän diplomityön tekijän kanssa.

Haastattelu on tiedonhankinnan perusmuoto. Se on keskustelu, jolla on tarkoitus. Aineistonkeruuseen se on joustava ja moniin lähtökohtiin sopiva. Menetelmässä vuorovaikutus korostuu, koska haastattelu tilanteessa toinen puhuu ja toinen kuuntelee. Menetelmään liittyy paljon haasteita ja sen tuloksiin liittyy tulkintaa. On pohdittava tarkkaan tuloksien yleistämistä. Virhelähteitä menetelmässä on muun muassa haastateltavan taipumus antaa haastattelijaa miellyttäviä vastauksia tai haastateltava ei halua kertoa oikeaa mielipidettään. Yksi virhelähde on myös tiedon tahallinen kertomatta jättäminen.

Haastattelua käytettiin kahdella eri tavalla, taustahaastatteluja käytettiin aiheeseen tutustumiseen ja suunnan löytämiseen ja varsinaiseen tiedon keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Taustahaastatteluiden tarkoituksena oli taustoittaa aiheita ja pohtia tutkimuksen aihetta. Ensimmäinen keskustelu oli Ketomäki Soilin kanssa, hän on vuonna 2018 tehnyt diplomityön asiantuntijapalveluiden kehittämisestä. Taustoitus haastatteluissa teemana oli yleisesti palvelumuotoilu, miten haastateltavat ovat käyttäneet menetelmiä ja millainen prosessi voisi olla. Taulukossa 2 on kerätty taustahaastattelujen tiedot.

Taulukko 2. *Taustahaastattelujen tiedot*

PÄIVÄMÄÄRÄ	NIMIKE, YRITYS	KESTO
18.10.22	Soili Ketomäki, Diplomityö vuonna 2017	1h 20min
30.11.22	Palvelumuotoilija, Tamro Oyj	1h
23.11.22	Farmaseutti, Päijät-Hämeen hyvinvointialue	1h 10min
	Proviisori, Päijät-Hämeen hyvinvointialue	1h 10min
21.12.22	Business, Agile and Service Design Consultant & Coach & Partner, WithMore Oy	1h 15min

Taustahaastattelujen tarkoituksena oli keskustella vapaamuotoisesti aiheesta. Keskusteluja ei nauhoitettu. Keskustelujen tavoitteena oli ohjata tutkijaa tutkimuksen aiheen rajauksessa ja oikean suunnan löytämisessä, eikä niiden sisältöä käytetä tulosten analysoinnissa.

Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka kestivät noin 1–1,5 tuntia. Taulukossa 3 on tiivistettynä haastateltavien tiedot. Ne olivat puolistrukturoituja haastatteluja, jota voidaan yksinkertaistetusti kutsua myös teemahaastatteluksi. Metodia voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa, jossa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, perusteluja tai ihmisten tulkintoja (Metsämuuronen Jari 2006). Puolistrukturoidussa haastattelussa ennalta määritellyt teemat ovat kaikille haastateltaville saman. Kaikki haastateltavat saivat kutsun, joka on esitelty liitteessä 7. Haastattelurungossa (LIITE 8) oli ennakolta mietitty kysymyksiä valmiiksi. Kuitenkin haastattelun aikana niitä voitiin kysyä eri järjestyksessä tai muotoilla erilaisesti ja haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin.

Taulukko 3. *Haastattelujen tiedot*

<i>PVM</i>	<i>POSITIO</i>	<i>JOHTO- RYH- MÄSSÄ</i>	<i>KESTO</i>
21.2.2023	<i>Asiantuntijafarmaseutti</i>		<i>1 h 20 min</i>
25.2.2023	<i>Asiantuntijafarmaseutti</i>		<i>1 h 10 min</i>
14.3.2023	<i>Teknologiapäällikkö</i>	x	<i>1 h 8 min</i>
22.3.2023	<i>IT-päällikkö</i>	x	<i>1 h 7 min</i>
28.3.2023	<i>Asiakkuuspäällikkö</i>		<i>58 min</i>
31.3.2023	<i>Tuotantopäällikkö</i>	x	<i>50 min</i>

Haastateltavat olivat olleet kohdeyrityksessä 1–10 vuotta, suurimmalla osalla haastateltavista oli kohdeyrityksen lisäksi muista yrityksistä työkokemusta. Yli puolella haastateltavista oli farmaseuttinen koulutustausta, kuitenkin heidän työuransa koostui suurimmaksi osaksi muusta kuin apteekkikokemuksesta. Luonnollisesti teknologiapäälliköllä ja IT-päälliköllä ei ollut farmaseuttista tutkintoa. Kohdeyritys oli kasvanut nopeasti edellisen viiden vuoden aikana ja se näkyi myös työnkuvien muutoksissa. Useimmat haastateltavista olivat tulleet taloon eri työnkuvaan mitä he tällä hetkellä tekivät.

Haastattelijan on ymmärrettävä miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa haastattelijan käytökseen. Hänen olisi oltava avoin kaikenlaisille mielipiteille, vaikka haastateltava kertoisikin eriävän mielipiteen asiasta. Haastateltavan olisi kyettävä suhtautumaan neutraalin empaattisesti ja ymmärtävästi erilaisiin ongelmiin, joista haastateltava kertoo. Haastattelututkimuksella pyrittiin ymmärtämään tämänhetkistä tilannetta ja keräämään tietoa kehityskohteista ja palvelumuotoiluun liittyvistä kokemuksista. Ne toteutettiin pää-

sääntöisesti etäyhteydellä Teams-kanavan avulla ja keskustelut tallennettiin muistiinpanotarkoituksena. Etäyhteydellä toteutettua haastattelua voidaan rinnastaa puhelinhaastatteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Toisin sanoen siitä puuttuu kasvotusten saatava näkyvät vihjeet. Etäyhteydellä tapahtuva haastattelu ei ole optimaalisin mutta käytännön rajoitteiden ja aikataulujen vuoksi. Toisaalta etäyhteydellä tapahtuvassa haastattelussa asian objektiivinen tarkastelu voi onnistua paremmin.

Haastatteluissa käytettiin harkinnanvaraista näytettä. Siinä haastateltaviksi valitaan kohdeyrityksestä haastateltaviksi ihmiset, jotka tietävät ilmiöstä parhaiten (Hirsjärvi & Hurme 2022). Kuitenkin niin että sen jokaisesta toiminnosta on haastateltava, jotta harkinnan varaisen otoksen systemaattinen virhe olisi mahdollisimman pieni. Harkinnanvaraisella otoksella voidaan saavuttaa merkittävää tietoa jo muutamalla haastattelulla mutta tuloksia ei voida tilastollisesti yleistää (Puusa & Juuti 2020; Hirsjärvi & Hurme 2022).

Havainnointi on tutkimuksen tekemisessä perusmenetelmä. Havainnoitava kohde voi olla joko tietoinen tai ei. Haastattelua tehdessä voidaan myös havainnoida. Tässä tutkimuksessa haastattelun aikana havainnointia käytettiin niukasti, koska haastattelut suoritettiin Teams-kanavan kautta. Osallistuvaa havainnointia voidaan toteuttaa kahdella tapaa, tutkija on enemmän tutkijan roolissa tai hän on enemmän toimijan roolissa (Metsämuuronen Jari 2006). Tässä tutkimuksessa tutkija toiminta oli osallistuja havainnoijana.

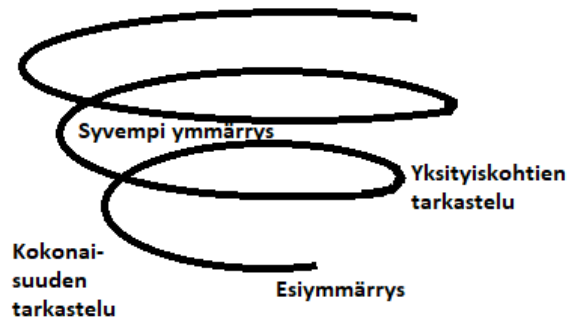
Tutkimuksen aikana tutkija osallistui työpajaan, jonka veti Tamro Oyj:n Head of Health Tech Business. Alun perin tarkoituksena oli keskustella kokeneen henkilön kanssa palvelumuotoilusta mutta tapaaminen muotoutui työpajaksi, joka käsitteli palvelumuotoilun menetelmien soveltamista käytäntöön. Työpajaan osallistui tutkijan ja vetäjän lisäksi kaksi hoitajakoulutuksista vastaavaa asiantuntijaa.

5.2 Tutkimusprosessi ja tulosten analysointi

Tutkimusprosessi on järjestelmällinen tapa lähestyä tutkimuskysymyksiä ja hankittaessa uutta tietoa ja ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Usein laadullinen tutkimus etenee hermeneuttisen kehän tavoin, jossa tehdään tulkintoja ja pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisesti. Se on oikeastaan lähestymistapa, joka korostaa tulkintaa ja ymmärtämistä tutkimuksessa. Hermeneuttinen kehä on jatkuvaa vuoropuhelua tulkinnan ja ymmärtämisen välillä. Siinä tulokset ja tulkinnat voivat johtaa uuteen ymmärrykseen, joka vaikuttaa uudelleen aineiston keräämiseen ja tulkintaan. Kehä toistuu useita kertoja tutkimuksen aikana ja se johtaa aina syvempään käsitykseen tutkittavasta aiheesta.

Kuvassa 8 esitetty hermeneuttinen kehä kuvaa tutkimuksen etenemistä tavalla, jossa asiaa tai ilmiötä ymmärretään sen osien ja kokonaisuuden tulkinnan kautta (Puusa &

Juuti 2020). Osia ei voida ymmärtää ilman kokonaisuuden tulkintaa ja kokonaisuus vaikuttaa osien tulkintaan. Uuden oppinen liitetään aina aikaisempiin käsityksiin. Esiymmärrys muuttuu, kun opitaan uutta. Kehä etenee osien ja kokonaisuuden ymmärtämisen jatkumona, jossa ymmärtäminen lisääntyy koko ajan.



Kuva 8. Hermeneuttinen kehä (mukaillen Puusa & Juuti 2020)

Tutkimuksen prosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat kuvassa 9 esitetty lineaarisessa muodossa. On huomioitava, että käytännössä prosessi ei ole näin suora- viivainen vaan osavaiheet ovat toisiinsa nähden iteratiivisesti eli toistuvassa suhteessa (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan palataan aika ajoin.



Kuva 9. Diplomityön prosessi (mukaillen Hirsjärvi ja Hurme, 2022)

Tutkija itse on osa tutkimusvälineistöä ja hän vaikuttaa eri vaiheissa. Hänen subjektiiviset näkemyksensä vaikuttavat tutkimusprosessiin. Tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuoro-vaikutuksessa toisiinsa, ja tutkijan tehtävänä on löytää oikeat menetelmät tiedon löytämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkija on mukana luomassa tutkittavaa kohdetta. Kuitenkin tutkimuksessa pyritään heijastamaan tutkittavien maailmaa.

Kirjallisuuskatsauksessa kuvaillaan asiakaskokemusta ja terveystieteistä, liiketoiminnan palvelullistumisen hyötyjä ja palvelumuotoilun ajattelutavan hyödyntämistä asiakasymmärryksen kartuttamiseen. Palvelumuotoilun kehittämisote laittaa palvelun käyttäjän kehittämisen keskiöön ja ottaa asiakkaan mukaan kehitysprosessiin.

Tutkija järjesti ennen haastatteluja kaksi työpajaa. Työpaja 1 järjestettiin Teams-kanavan välityksellä ja siihen osallistui 6 henkilöä kohdeyrityksestä. Työpajan tarkoituksena oli kokeilla palvelumuotoilun menetelmien soveltamista apteekki asiakkaille tarkoitetun koulutuksen sisältöä. Ensimmäinen työpaja oli kestoaltaan 60 minuuttia. Työpaja 2 järjestettiin kasvotusten ja sen tarkoituksena oli muodostaa kertyneen asiakasymmärryksen avulla uusi palvelu hoivapuolen asiakkaille. Työpaja 2 oli kestoaltaan 3 tuntia ja siihen osallistui 7 henkilöä. Yksi osallistujista osallistui etänä.

Teemahaastattelut analysoitiin sisällön analyysinä. Tutkija suoritti kaikki haastattelut, jokaisen haastattelun jälkeen tallenteiden avulla haastattelujen tulokset kirjattiin word-tiedostoon teemoittain. Tämän jälkeen tutkija tutustui tarkemmin aineistoon, pelkisti ja kategorisoi aiheita. Tämän jälkeen aineisto tulkittiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on tiivistää ja pelkistää aineistoa, kuitenkin menettämättä sen sisällä olevaa keskeistä sanomaa (Puusa & Juuti 2020).

Diplomityön kehitysehdotukset perustuvat kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen tutkimukseen. Haastatteluissa pyydettiin vapaamuotoisesti kehitysehdotuksia ja toiveita. Esiin tulleiden haasteiden ja kehitysehdotusten perusteella tutkittiin teoreettista viitekehystä havaittuihin toiminnan haasteisiin. Kehitetyn toimintatapaa testattiin käytäntöön projektissa, jotta voitiin arvioida sen toimivuutta.

5.3 Työpajojen toteutus

Tutkimukseen liittyi kaksi työpajakokeilua, toinen järjestettiin täysin etänä ja toinen oli kasvotusten paikan päällä. Tiedon keruun jälkeen tutkija kokeili työpajojen pitämistä. Ne olivat oikeastaan jatkumoa kohdeyrityksen asiakasymmärrysprojektille. Työpajojen rungot ja aikataulut ovat esitetty liitteessä 6. Rungossa huomioitiin ideointi vaihe, jossa käytetään divergenttiä ajattelua ja ideoiden rajaamiseen ja valinnassa käytettiin konvergenttiä ajattelutapaa.

Työpajat olivat erittäin pidettyjä ja tuntui että varsinkin ideoinnissa ne ovat tehokkaita. Toisaalta osallistujien määrää kannatta pohtia. Pienemmässä porukassa hiljaisemmat yksilöt saattavat uskaltaa tuoda esille omia ideoitaan paremmin. Virtuaalinen työpaja sai asteikolla 1–5 arvosanaksi 4,7. Kohdeyrityksessä työskentelevät ihmiset ovat tottuneet yhteistyöhön, ja heillä on hyvä tekemisen meininki. Tutkija huomasi, että työpajojen suunnitteleminen ja fasilitointi vaativan taitoa ja toisen työpajan vetäminen tuntuikin helpommalta. Suunnitteluun ja menetelmien valintaan kannattaa varata aikaa ja niitä kannattaa miettiä mahdollisuuksien mukaan osallistujien työskentelytapojen ja persoonien mukaan. Työpajoissa käytettäviä menetelmiä on paljon erilaisia. Niiden valinnassa kannattaa pohtia millaisia ihmisiä osallistuu työpajaan. Tilanteissa, joissa työpajaan osallistuvissa henkilöissä on voimakkaita ja hiljaisempia persoonia. Työpajojen menetelmien valinnalla voidaan parantaa mahdollisuuksia saada jokaisen idea ja mielipide kuuluviin. Millainen aihe on ja mitä halutaan saavuttaa. Hyvän ja positiivisen tunnelman luominen on tärkeää, jotta ideoita tulee. Turvallisen ja rennon ilmapiirin luomiseen on erilaisia jäänmurtajina toimivia harjoitteita. Luottamusta voidaan myös rakentaa antamalla jokaisen puhua itselleen tutusta ja tärkeästä asiasta. Tämä vaihe voi tuntua turhalta mutta se on vaivan arvoista. Työpajan aikana kannattaa varautua selventämään mitä osallistujilta odotetaan ja mitä heidän kuuluisi tehdä. Valmistaudu erilaisiin kysymyksiin menetelmien soveltamiseen ja älä turhaudu, vaikka ryhmä ei heti ymmärtäisi tehtävän tarkoitusta. Oman ongelmaratkaisutyylin tunnistaminen on työpajojen kannalta tärkeää, koska se voi ohjata tunnistamattoman työpajan kulkua. Esimerkiksi jos työpajan vetäjä pitää ongelman määrittelyä tärkeimpänä ja mielekkäimpänä tehtävänä hän saattaa jäädä ongelman määrittelyvaiheeseen tarpeettoman pitkäksi aikaa. Varsinkin fasilitoinnin oppii tekemällä, koska ohjeita lukiessa tehtävänannot vaikuttavat helpolta mutta itse tilanteessa, kun eri ihmiset kysyvät ohjeita eri näkökulmista niin alkuun se tuntuu todella haasteelliselta. Varsinkin ajan hallinta voi olla haastavaa fasilitoijan hoidettavaksi. Erityisesti jos aihe on fasilitoijan mielestä mielenkiintoinen voi ajanhallinta osoittautua hankalaksi. Tästä syystä olisi hyvä, että työpajan vetämisestä vastaisi kaksi henkilöä. Etenkin, jos työpajaan osallistuu yrityksen ulkopuolisia osallistujia kuten asiakkaita.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset työpajoista 1 ja 2 sekä haastatteluiden tulokset. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostuneen käsityksen mukaan palveluita tulisi kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kerätyn tutkimusaineiston perusteella luotiin kohdeyritykselle palveluiden kehitykseen toimintatapa, joka esitetään prosessimuodossa. Kehitysehdotukset nojaavat kirjallisuuden viitekehyykseen ja empiirisen tutkimuksen tuloksiin ja analyysiin.

6.1 Nykyinen palveluiden kehityksen toimintatapa ja sen haasteet

Kysyttäessä haastateltavilta mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa suurin osa mainitsi asiakkaan kuuntelun ja kysymisen hänen tarpeistaan. Asiakaslähtöisyys nähtiin yrityksen kykynä kuunnella asiakasta ja pyrkiä ymmärtämään häntä. Yksi haastateltavista mainitsi myös tiedostamattomien asiakastarpeiden selvittämisen. Useimmiten he perustivat näkemyksensä kokemukseen. Yksi haastateltavista totesi aidon asiakaslähtöisyyden olevan harvinaista, koska usein yrityksen strategia ohjaa toimintaa niin, että halutaan toimia yrityksen näkökulmasta eikä aidosti haluta auttaa asiakasta.

Kukaan haastateltavista ei pystynyt kuvailemaan tämänhetkistä toimintatapaa palveluiden kehityksessä. Yhteistä mallia kaivattiin ja foorumia, jossa niistä päätettäisiin. Yksi haastateltavista kuvaili tilannetta niin, että projekti saatetaan käynnistää herkästikin ja sitten se saattaa tipahtaa omalle pöydälle. Kaikki mainitsivat vastuuttamisen olevan tärkeää ja se koettiin puutteelliseksi tällä hetkellä. Haastattelujen perusteella yrityksessä tapahtuvan kehityksen kulku on toteuttavista ihmisistä kiinni. Esimerkiksi ERP:n ja extranetin kehityksessä on käytössä ketterän kehityksen Scrum-viitekehys ja ERP:n konseptoinnissa oli käytetty palvelumuotoilun menetelmiä avuksi. Näitä projekteja pidettiin suunnitelmallisina ja niille oli suunnattu rahallista resurssia. Suurin osa haastateltavista koki, että asiakas on otettu mukaan kehitykseen muun muassa kyselyjen avulla ja testauksessa mukana olevien pilottiapteekkien vuoksi.

Tarve palveluiden kehitykselle nähtiin lähtevän ensisijaisesti liiketoiminnan tarpeesta. Muita mainittuja tarpeita oli toiminnan tehostaminen tai yrityksen imagon tai näkyvyyden parantaminen. Muutama haastateltavista mainitsi myös regulaation, jonka muuttuminen aiheuttaa kehityksen. Toisaalta mainittiin myös se, että välttämättä asiakas itse ei osaa aina toivoa kaikkea mitä yritys voisi toteuttaa.

Tällä hetkellä yrityksessä seurataan tärkeitä projekteja johtoryhmätasolla ja vain johtoryhmässä olevat haastateltavat mainitsivat tästä. Kehitysprojektien seurantaan ja mittarointiin ei tällä hetkellä ole mitään yhtenäistä tapaa. Puhuttaessa asiakkaille suunnattuiden palveluiden kehityksestä, kukaan haastateltavista ei tiennyt tämänhetkisestä seurannasta. Yksi haastateltavista mainitsi olemassa olevan Teams-kanavan, jossa aiemmin seurattiin yritystasolla kaikkia käynnissä olevia projekteja. Tällä hetkellä yrityksessä on kaksi isoa projektia, jotka ovat sitoneet erittäin paljon resurssia ja tällä hetkellä tätä kanavaa ei käytetä. Haastattelujen mukaan seurattavien projektien seuranta koostuu budjetin ja aikataulun seurannasta.

Kehitystiimin muodostamiseen ei ole mitään tiettyjä periaatteita. Tiimin koostumus riippuu luonnollisesti kehityksen kohteesta ja millaista osaamista kehitys vaatii. Osa haastateltavista mainitsi ulkopuolisen avun, jota välillä voidaan käyttää. Kuitenkin rahaa ei aina pystynyt käyttämään ulkoiseen apuun, näin oli esimerkiksi aikaisempien palveluiden kehityksessä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että varsinkin kaksoisroolit koettiin haasteellisina, koska päivittäinen työ vie paljon työaika. Samoin kehityksessä mukana olevien ihmisten huono tunteminen koettiin hidastavan kehitystä. Yksi haastateltavista nosti esiin kehitykseen osallistuvien henkilöiden koulutuksen ja kuinka se varmistaa omalta osaltaan kehitystyön tehokkaampaa etenemistä.

Empiirisen aineiston perusteella tunnistettiin erilaisia haasteita palveluiden kehitykseen liittyen. Haastatteluissa ilmenneet haasteet olivat:

- Valtuutus ja valtuudet
- Yhteisen toimintamallin puuttuminen
- Resurssien vähyys (ihmisten käytettävissä oleva työaika)
- Yhteisen foorumin puute
- Kehitysprojektien priorisointi
- Kehitys on pirstaloitunut eri toiminnoissa

Jokaisessa haastattelussa nousi esille yhteisen toimintatavan puuttuminen ja vastuunjakaminen olevan haaste suunnitelmalliselle toiminnalle. Kohdeyrityksessä eri toiminnoissa kehitystä toteutettiin eri tavalla ja suunnitelmallisuus riippui projektiin osallistuvista henkilöistä. Yrityksen sisällä koettiin olevan huono ymmärrys siitä, mitä kehitys vaatii. Haastattelujen mukaan kehitykseen suunnattiin liian vähän kehitystyötä tekevien työaika.

Yhdeksi yhteistyön esteeksi tunnistettiin vapaamuotoisen keskustelun ja ajatustenvaihdon vähyys. Kun tuntee eri ihmisiä eri toiminnoista, silloin on helpompi kysyä ja vaihtaa ajatuksia eri asioista. Yhteistä ajatustenvaihtoon tarkoitettu aika voisi vähentää myös siiloutumista ja lisätä tiedon vaihtoa.

6.2 Miten yritys voisi olla asiakaslähtöisempi

Kaikki haastateltavat mainitsivat tärkeimpänä tekijänä asiakkaiden kuuntelun. Sitä ennen kehittäjillä pitää olla jonkinlainen keskusteluyhteys asiakkaan kanssa. Osa haastateltavista mainitsivat myös ideoiden validoinnin asiakkailta, tuotteiden ja palveluiden testauksen pienellä asiakasryhmällä ja yhteiskehittämisen heidän kanssaan.

Kysyttäessä haastateltavilta miten yritys voisi kuunnella asiakkaita paremmin, useimpien vastaukseksi saatiin kuuntelu ja oikeiden asiakkaiden tunnistaminen. Yksi haastateltavista mainitsi, että kehitettäessä uusia palveluita asiakaslähtöisesti, olisi unohdettava tämänhetkinen tarjonta ja keskityttävä kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakasta. Haastatteluiden mukaan syvä tietoa asiakkaalta voidaan kerätä pitämällä asiakkaille työpajoja. Näiden lisäksi asiakaspalvelun yhteydenottojen syistä ja aiheista voitaisiin mahdollisesti saada tietoa asiakkaiden tarpeista. Tällä hetkellä yhteydenottojen aiheita ei dokumentoitu. Kohdeyritys toteutti melko laajan asiakastytyväisyyskyselyn kerran vuodessa. Se on melko pitkä ja useampi koki, että harvoin sen tuloksiin reagoitiin mitenkään. Asiakastytyväisyyden mittaamista voisi lisätä kuitenkin niin, että kysely olisi kevyempi. Toiveissa oli saada enemmän mittareita asiakkaan eri kosketuspisteisiin. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset olivat olleet hyviä ja kaikkien haastateltavien mielestä asiakkaat olivat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Asiakkaiden odotusten seuranta ei tällä hetkellä ollut yrityksessä teknisiä valmiuksia. Toiveissa oli, että uusi ERP ratkaisisi tämän ongelman.

Haastateltavien mukaan palveluiden kehitykseen voisi käyttää asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksia, asiakaspalvelun yhteydenottojen syitä ja aiheita sekä olemassa olevien palveluiden myyntitietoja. Näiden lisäksi asiakkaan kanssa keskustelu ja havainnointi nousivat mahdollisiksi menetelmiksi asiakastiedon ja ymmärryksen kartuttamiseksi.

Asiakasymmärryksen koettiin kehittyneen yrityksessä, esimerkiksi asiakkaiden osallistaminen kehitykseen oli konkreettinen askel asiakaslähtöisyyteen. Tuotevalikoimaa oli myös muokattu ymmärryksen lisääntyessä. Yksi haastateltavista mainitsi miten dataa asiakasymmärryksen kehittymisestä ei ollut.

6.3 Palvelumuotoilun merkitys asiakasymmärryksen konkreti-soinnissa

Haastateltavat olivat jo aikaisemmin olleet mukana projekteissa, joissa oli käytetty palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilu terminä ei ollut välttämättä tuttu mutta menetelmiä he olivat käyttäneet. Yksi haastateltavista ei tuntenut menetelmiä nimeltä mutta ajattelutapa oli hänelle tuttu. Hänen mukaansa osallistaminen, havainnointi, ideointi ja kokeilu olivat tärkeitä asiakasymmärryksen muodostamisessa. Haastateltavat olivat käyttäneet näitä menetelmiä: havainnointi, yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, pienin toimiva tuote (Minimum Viable Product), käyttäjäprofiilit, tarinankerronta, työpajat, service blueprint, jolla tarkoitetaan prosessikaaviota, josta voidaan nähdä palvelun eri osien liittyminen toisiinsa.

Kysyttäessä mitä menetelmiä he haluaisivat käyttää. Esiin nousi toive yksinkertaisesta mallista, joka olisi helppo ottaa käyttöön. Menetelmien toivottiin olevan asiakkaita osallistavia kuten työpajoja ja sellaisia, jotka helpottaisivat asiakkaiden saappaisiin hyppäämistä. Yksi haastateltavista mainitsi, että menetelmien valintaan vaikuttaa myös tilanne ja asia mihin sitä sovelletaan.

Mahdollisien tavoitteiden asettamista menetelmien käyttöönottoon pidettiin haasteellisenä. Ehdotettuja mittareita olivat, aikataulu, myynti, asiakastyytyväisyys ja ostaako asiakas uudestaan meiltä.

Tunnistettuja haasteita palvelumuotoilun menetelmien käyttöönottoon ovat asiakkaiden motivointi, resurssi, aito halu auttaa asiakasta, asioiden vastuuttaminen, projektin suunnitelmallisuus ja rajaaminen. On myös mahdollista, että yrityksen johto haluaa puuttua kehitykseen ja sieltä tuleva viesti voi olla ristiriitaista. Yksi haastateltavista nosti esiin mahdollisen ongelman, jos kehitysprosessia ei mietitä alusta loppuun asti. Hän koki huolta siitä, että vaikka yksi osa prosessista on mietitty viimeisen päälle se ei riitä, jos seuraavassa vaiheessa on huonosti toimivat vanhat toimintatavat.

Käyttöönottoa helpottaa, kun ymmärretään mitä arvoa palvelumuotoilu tuo yritykselle ja miksi niiden käyttäminen on hyödyllistä. Haastateltavat toivoivat selkeää signaalia johdolta, että nämä menetelmät otetaan käyttöön sekä selkeiden tavoitteiden asettaminen kuten jokaisessa kehitysprojektissa on käytettävä 1–3 palvelumuotoilun menetelmiä. Useampi haastateltava mainitsi, että ilman vetohahmoa tuskin asia menee maaliin. Tämä vaatii vastuuttamista ja valtuuksien määrittämistä sekä resurssia. Haastatteluissa kävi ilmi, että toivotaan yksinkertaista ja selkeää mallia sekä kehitysehdotusta, miten asia jalkautetaan kaikille toiminnoille.

Haastateltavien yksi tehtävä oli laittaa neljä erilaista kehitykseen liittyvää haastetta tärkeysjärjestykseen. Suurin haaste sai numeron 1. Haasteet olivat: teknologia, raha, resurssi, osaaminen. Resurssilla tässä tarkoitettiin henkilöiden työaika. Jokainen haastateltava kysyi tarkentavasti tässä kohtaa, että tarkoitettiinko resurssilla tässä työaika. Taulukossa 5 on kirjattuna haastateltavien vastaukset.

Taulukko 4. *Haastateltavien mukaan haasteiden tärkeysjärjestys*

JÄRJESTYS	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1.	resurssi	raha	resurssi	resurssi	osaam.	osaam.
2.	osaam.	tekn.	osaam.	raha	-	resurssi
3.	raha	resurssi	raha	osaam.	-	raha
4.	tekn.	osaam.	tekn.	tekn.	-	tekn.

Teknologiaa ei oikeastaan pidetty haasteena ja useimmat haastateltavat kokivat muiden esteiden tulevan ensin. Yksi haastateltavista koki, että rahallisia resursseja ei ollut ollenkaan ja se esti toteuttamasta uusia asioita. Toisille haastateltaville suurin este oli resurssi eli kehitykseen osallistuvien henkilöiden työaika ja se koettiin merkittäväksi hidasteeksi kehitykselle. Yksi haastateltavista koki ainoastaan osaamisen olevan esteenä.

Haastattelun viimeinen kysymys oli mitä kaikkea palvelumuotoilun menetelmien käyttöönottamiseen liittyy. Suurin osa vastaajista piti tätä haasteellisena työnä. Ennen päätöstä on valmisteltava kehitysehdotus ja ymmärrys siitä miksi muutos on tehtävä. Tarvitaan päätös menetelmien käyttöönotolle, vetohahmo, jolla riittävät valtuudet ja resurssit toteuttaa jalkauttaminen. Valitaan muutama menetelmä, joista tehdään ohjeet niiden soveltamiseen, koulutetaan ne kaikille, jotka niitä mahdollisesti käyttävät. Pilotoidaan käyttöönottoa jossakin käynnissä olevassa projektissa ja kerätään kehitysehdotukset. Muutos lähtee ihmisistä ja myös kulttuurin muutokseen tulisi kiinnittää huomiota.

6.4 Keskeiset tulokset

Kirjallisuuskatsaukseen ja taustahaastatteluihin perustuen kohdeyritykselle muodostettiin asiakaslähtöinen toimintatapa palveluiden kehittämiseen. Toimintatapa perustuu palvelumuotoilun menetelmiin ja ajatustapaan. Asiakkaan ymmärtäminen ja heidän tarpeensa ovat palveluiden kehityksen lähtökohta. Kirjallisuuskatsauksen mukaan yrityksessä vallitseva kulttuuri sekä turvallinen ja avoin ilmapiiri ovat innovoinnin lähtökohta.

Kehitetyssä toimintatavassa on pyritty huomioimaan näiden merkitys. Tämän lisäksi yrityksen on huomioitava tämä johtojärjestelmässään ja strategiassa. On siedettävät epävarmuutta ja epäonnistumisia samaan aikaan on opittava nopeasti.

Asiakaslähtöisyyden tavoittelun ytimenä on ajattelutavan ja yrityksessä vallitsevan kulttuurin muutos

Liiketoiminnan palvelullistuminen on kokonaisvaltainen muutos, jossa tehdään tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Yrityksellä on oltava selkeä näkemys siitä, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Kun suunta ja tavoitteet ovat selvillä, pitää miettiä miten yrityksen rakenteet ja toimintamallit ja vastuut tukevat tavoitteita. Muutos on suuri ja se kannattaa tehdä pienin askelin. Tämän tutkimuksen tuloksissa oli keskeistä yrityksen sisäinen halu muutokseen. Kaikki haastateltavat toivoivat muutosta ja selkeää toimintatapaa koko yritykselle. Toivottiin yksinkertaista toimintatapaa, joka koulutettaisiin kaikille halukkaille. Kirjallisuuskatsauksen mukaan muotoiluajattelu on ihmislähtöinen ajattelutapa ja se ohjaa palvelumuotoilua. Palvelumuotoilussa käytetään palveluiden kehitykseen muotoilun työkaluja. Tässä tavassa toimia on siedettävä epävarmuutta ja monitulkintaisia tilanteita. Jotta palvelumuotoilua voidaan toteuttaa, tarvitaan herkkyyttä, visuaalista ajattelukykyä ja psykologisen vapauden ympäristöä. Toisin sanoen palvelumuotoilun integroimiseen tarvitaan osaamista, toimintamalli, kulttuurin ja ajattelutavan muutosta. Työtapa palvelumuotoilussa on tiimipohjainen ja se pyrkii tiimin monialaisuuteen. Näiden lisäksi asiakas on saatava mukaan kehitysprosessiin, jotta voidaan validoida ideoita, hypoteeseja ja palvelukonsepteja.

Lean ajattelun taustalla on kaksi ydinperiaatetta jatkuva parantaminen ja inhimillisyyden kunnioittaminen. Länsimaissa tätä ajattelua sovellettaessa valitettavan usein unohdetaan ihmisen kunnioittaminen ja keskitytään vain toimintaan. Yrityksen kulttuuri ja ihmisten ajattelutavan muutos on pidettävä toiminnan muutoksen rinnalla. Akio Toyoda on sanonut, että parempi Lean ajatteluun lähestymistapa on, miten ihmisten työtä voitaisiin tehdä helpommaksi. Lean ajattelussa on paljon samaa kuin ketterissä menetelmissä ja muotoiluajattelussa. Ja jos palvelumuotoilua lähestytään pelkästään menetelmä edellä niin todennäköisesti lopputulos ei ole hyvä. Tästä syystä kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota yrityksen kulttuuriin ja ihmisten ajattelutavan muutokseen.

Useimmiten uusien innovaatioiden takana on hyvä tiimi. Kehitystiimin monialaisuus on tärkeää (Lecklin & Laine 2009; Dietz et al. 2012; Bland & Osterwalder 2019; Akram et al. 2020), tavallisessa tiimissä on osaamista tuotteesta, tekniikasta ja muotoilusta. Monimuotoisuus tarkoittaa tiimin jäsenten erilaisuutta muun muassa taustoissa, ajattelutavoissa, iässä ja kokemuksen määrässä. Tiimeissä, jotka muodostuvat samankaltaisista

ihmisistä on hankaluuksia navigoida muuttuvassa ympäristössä. Monipuolisen kokemuksen ja näkemyksen puute johtaa puolueellisuuden siirtymisestä suoraan liiketoimintaan. Tarvittaessa tiimiä rakentaessa voidaan puuttuvia taitoja korvata myös teknologialla. Kohdeyrityksessä tiimien jäsenillä oli useita projekteja samaan aikaan ja jäsenillä oli kaksoisrooleja. Kehitystä suoritettiin muiden tehtävien ohessa ja se koettiin haasteeksi. Kirjallisuuden mukaan pyrittäessä innovaatioiden tuottamiseen tiimeillä olisi oltava rauha tehdä työtään. Kaksoisroolien vähentämistä pitäisi tarkastella ja ymmärtää kehityksen tarvitsevan aikaa. Tiimien sitouttamiseen ja muodostamiseen voisi käyttää avuksi visuaalista tiimien linjauskarttaa (ks. Kappale 4.3.).

Kohdeyritys toimii säännellyllä toimialalla, jolloin tulisi huomioida sääntelyn aiheuttamat reunaehdot palveluiden kehitykseen. Asiakkaiden toimintaympäristön ymmärtäminen ja heidän ottamisensa mukaan jo palveluiden kehitysvaiheessa voisi nopeuttaa ja helpottaa kehitystä. Kehityksessä mukana olevien henkilöiden tulisi keskustella uusista ideoista jo alkuvaiheessa sääntelyn tuntevien henkilöiden kanssa. Samalla tulisi ymmärtää milloin on kyse ”kansanlaista” eli asenteista ja milloin on kyse oikeista laeista ja asetuksista. Koska yritysten välisessä kaupankäynnissä ostoprosessi on monimutkainen ja usein kaikkia hankintapäätökseen osallistuvia henkilöitä on hankala hahmottaa organisaatiokaavioista, siksi on tärkeää määrittellä, kenen kanssa palvelusta keskustellaan ja millä argumenteilla palveluita perustellaan eri toimijoille. Näiden tietojen määrittelyyn auttaa aito dialogi asiakkaan kanssa.

Sosiaali- ja terveydenhuolto järjestelmä pyrkii pysymään samanlaisena ja useimmiten sen innovaatiot ovat olleet sisäsyntyisiä. Merkkejä muutoksesta on näkyvissä ja nykyisin innovaatiot voivat olla peräisin esimerkiksi yhteistyöyrityksestä tai kansalaiselta. Kuitenkin innovaatiot, jotka edellyttävät ammattirajojen ylittävää yhteistyötä leviävät useimmiten hitaasti. Muutokset systeemissä tapahtuvat hitaasti ja ne lähtevät useimmiten pienistä paikallisista kokeiluista. Tämän lisäksi tarvitaan systeemin muutosta, jolloin vaikuttaminen päättäjiin ja muihin sidosryhmiin on tärkeää. Kokeilukulttuuri ja asiakkaan aito huomioiminen on haasteellista mutta säännellyssä toimintaympäristössä avain menestykseen. Haastattelussa tuli ilmi, että yrityksen aito halu auttaa asiakasta on vaikeaa ja usein strategia ohjaa toimintaa eri suuntaan. Tämä antaa viitteitä siitä, että palvelumuotoilu ja asiakaslähtöisyys tulisi viedä strategiaan asti, jotta se käytännössä toteutuisi. Muotoiluajattelu on ajattelutapa, joka lähtee empatiasta. Ajattele asiakkaan näkökulmasta ja yritä asettua hänen asemaansa. Ihmisen päätöksentekoon vaikuttaa tunteet ja siitä syystä on mietittävä mitä asiakas tuntee ja mitä hän ajattelee ja millaisessa ympäristössä hän toimii. Asiakaspersoonien rakentaminen auttaa asiakkaan rooliin asettumista, havainnointi ja keskustelu auttaa toimintaympäristön hahmottamisessa. Luovuus

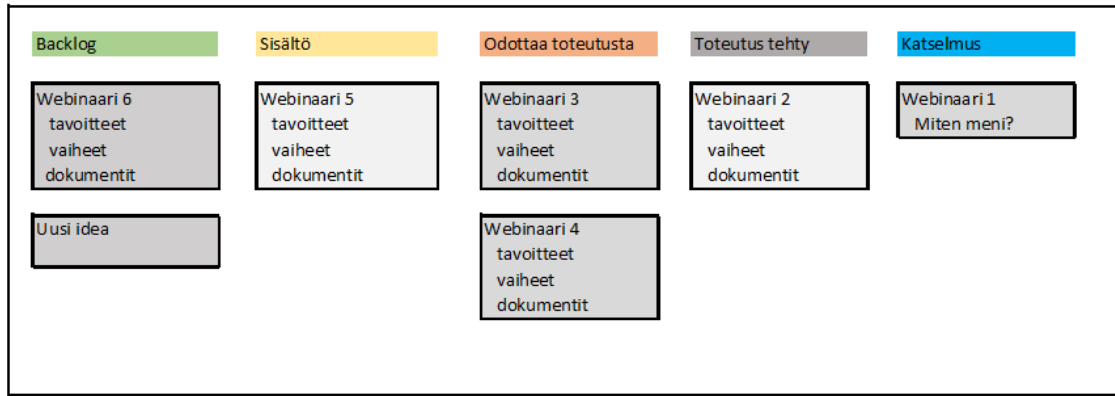
ja nopeat kokeilut tukevat oppimista ja uusien palveluiden kehittämistä. On oltava leikkisä, on uskallettava kokeilla ja erehtyä, kun jokin ei toimi, se on korjattava.

Palveluiden myynti eroaa tuotteiden myymisestä ja se on iso muutos myynnille, koska se vaatii erilaisia taitoja. Useimmiten myyjillä on vahva asiakasymmärrys, jota kannattaa muutoksessa hyödyntää. Heidän on kuitenkin ymmärrettävä uusien palveluiden hyödyt asiakkaille, jotta tuloksellista myyntiä voi odottaa. Kun kokenut myyjä oivaltaa palvelun hyödyt ja saa markkinointimateriaaleilta riittävää tukea alkaa myyntiäkin tulemaan. Tähän on kuitenkin panostettava ja ymmärrettävä palveluiden myymisen eroavaisuus tuotteiden myymisestä. Tuotteiden ostajat eivät nopeasti käänny palveluiden ostajiksi ja palvelun ostaja voi olla yrityksessä eri henkilö kuin tuotteiden ostaja.

Haastattelututkimuksen mukaan yrityksessä asiakaspalveluun tehtyjä yhteydenottoja ei dokumentoitu keskitetysti. Tämä on huomioitu ERP:n kehityksessä ja siihen on tulossa tulevaisuudessa muutos. Tällä hetkellä tiedonkulkua voisi lisätä kehitykseen osallistuvien henkilöiden työnkierto. Heidän osallistuessaan asiakaspalveluun he olisivat paremmin ajan hermolla ja he tutustuisivat paremmin eri toiminnoissa työskenteleviin henkilöihin.

6.5 Kehitysehdotukset olemassa oleville palveluille

Diplomityön aikana kaikki asiakkaille pidettyjen koulutuksien prosessit kuvattiin, jolloin suunnitelmallinen kehittäminen voi alkaa ja pystytään paremmin tunnistamaan prosessin heikot kohdat. Ketterän kehityksen Scrum-viitekehys ei soveltunut suoraan palveluiden kehitykseen kohdeyrityksessä, koska kehitykseen osallistuvilla suurin osa työajasta menee päivittäisten töiden hoitamiseen, mutta osaa sen työtavoista voidaan soveltaa palveluiden kehitykseen. Webinaareista luotiin kanban-taulu Teams-kanavalle, jossa toteutuksien vaihetta voi jokainen halutessaan seurata. Kuvassa 10 on esitettyä koulutuspalveluiden hallintaan käytetty kanban taulu pääpiirteittäin. Kanavan tarkoituksena on kerätä tieto yhteen paikkaan, johon jokaisella on luku-oikeus. Kanban-taulu koulutuspalveluiden hallintaan



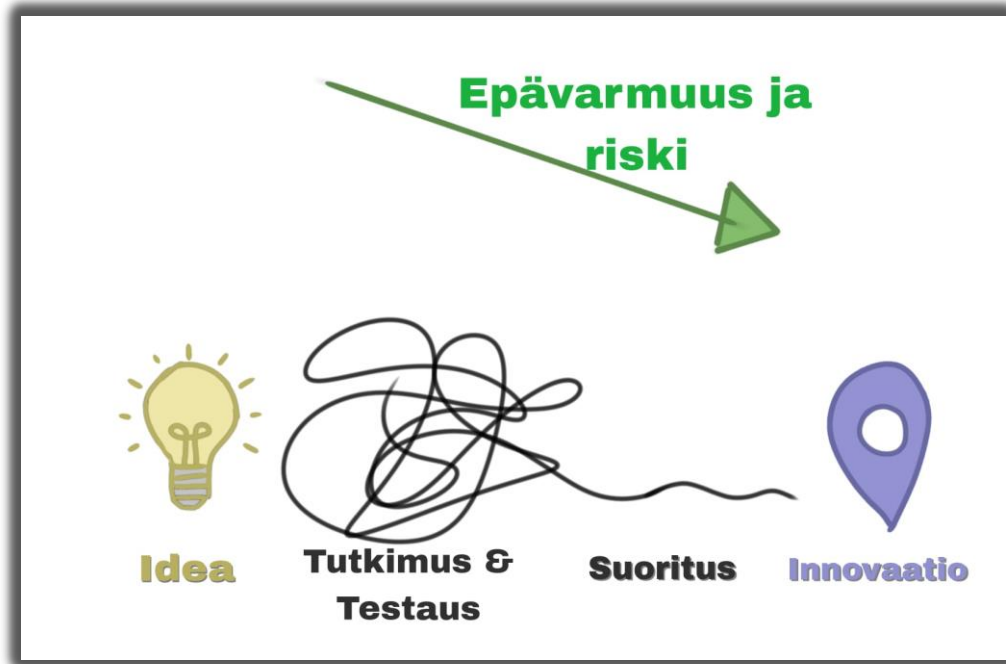
Kuva 10. Koulutuspalveluiden hallinnan työkalu

Sen tarkoituksena on tukea yrityksen palveluiden inkrementaalista kehitystä, töiden organisointia ja koulutuspalveluiden kehitysideoiden keräämistä yhteen paikkaan.

Samalle kanavalle kerättiin myös mieleen tulleet ideat ja kehitystarpeet sekä tavoitteet jokaiselle webinaarille. Scrum:ssa sprintin vaiheet yksinkertaistettuna ovat suunnittelu, toteutus, yhteenveto ja retro. Prosessi alkaa suunnittelulla, kohdeyrityksessä jokaisen koulutuksen toteutuskerta alkaa sisällön ja markkinointimateriaalin suunnittelulla. Tämä tehdään yhdessä palvelutuotannon ja myynti- ja markkinointi tiimin kanssa. Määritetään toteutuskerran tavoitteet ja tehdään työnjako. Toteutuskerran jälkeen pidetään Scrum-viitekehityksessä käytetty retro. Toisin sanoen käydään läpi asiakaspalaute ja esiinnouset kehityskohdat. Kaikki tämä dokumentoidaan Teams-kanavalle. Työtä vetää tuotemistaja, joka vastaa prosessin läpikulusta, kehitysjonosta ja tiimin kokoonpanosta.

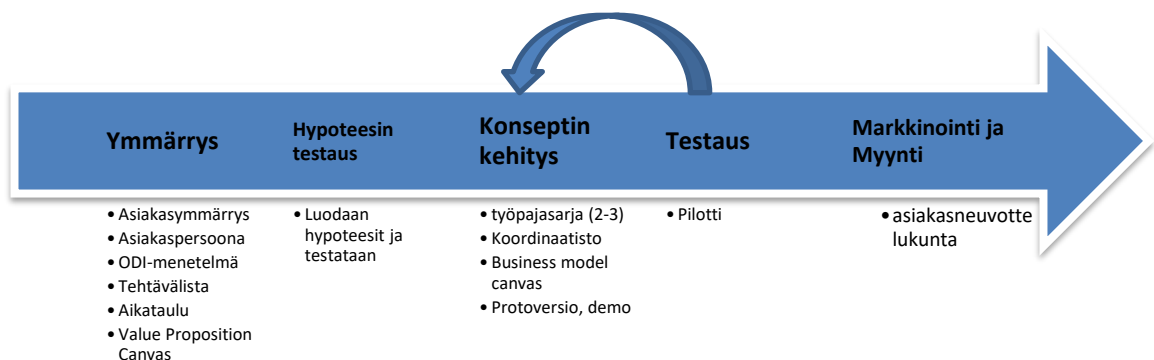
6.6 Kehitysehdotukset uusien palveluiden kehitykselle

Uutta luodessa on totuttava epävarmuuteen ja uskottava prosessiin. Palvelumuotoilun prosessin alkupää voi vaikuttaa ulospäin olevan pelkkä kaaos mutta kokeilujen, testausten ja tuloksista johdettujen oivallusten kautta oppiminen johtaa lopulta innovaatioon. Kuvassa 11 on esitettyä polku ideasta innovaatioon. Kuvassa mustalla piirretty viiva kuvaa prosessin etenemistä, alkupäässä polku on kaukana lineaarisesta etenemisestä mutta matkan jatkuessa se selkeytyy. Palvelumuotoilu tuo asiakkaan kehityksen keskiöön, jolloin liiketoiminnalle tuotetaan parempien palveluiden lisäksi asiakkaiden lujempi uskollisuus. Kuvassa 11 oleva vihreä nuolen tarkoituksena on havainnollistaa prosessin edetessä vähenevää riskiä ja epävarmuutta.



Kuva 11. Polku ideasta innovaatioon

Diplomityön lopputuotteeksi haluttiin muodostaa toimintamalli asiakaslähtöisten palveluiden kehitykseen. Kuvassa 12 kehitysprosessi on kuvattuna lineaarisena kuitenkin käytännössä se muistuttaa enemmän kuvassa 11 kuvattua prosessia, koska vaiheita iteroidaan ja eri vaiheita voidaan suorittaa samanaikaisesti. Toimintamallin lisäksi on omakuttava muotoiluajattelun ajattelutapa. Asiakaspersonien muodostaminen on tärkeää, jotta kehitykseen osallistuvien olisi helpompi asettua asiakkaan rooliin. Profiilit ovat dynaamisia toisin sanoen niitä on päivitettävä aika ajoin. Niiden muodostamiseen tulisi ottaa asiakas mukaan tai ainakin testata tuloksia asiakkailta. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla 11 asiakasta, liitteessä 3 on ohje tähän.



Kuva 12. Asiakaslähtöinen palveluiden kehitysprosessi lineaarisesti kuvattuna.

Ymmärrys vaiheen tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti nykytilaa. Vaiheen aikana rakennetaan tilannekuva asiakasymmärryksestä, ympärillä olevista kilpailijoista ja vallitsevista trendeistä. Vaiheen aikana muodostuneet näkökulmat ja tieto tiivistetään helposti ymmärrettävään muotoon.

Ymmärrys vaiheessa ongelma tai tavoite määritetään ja pyritään ymmärtämään. Avuksi voidaan käyttää kokonaiskuvan luomiseksi asiakasdataa, keskusteluja eri ihmisten kanssa, ODI- menetelmää. Tärkeää on käyttää rikasta dataa. Toisin sanoen mahdollisimman monipuolista dataa. Tavoitteena määritellä asiakastarve, liiketoiminnan tavoite ja suunnitelma kehityksestä. Asiakkaan rooliin asettumista helpottaa asiakasprofiilien määrittäminen ja arvokartan kirjoittaminen asiakasarvokarttaan. Kuvassa 13 on luotu kohdeyritykselle asiakasprofiili asiakasarvokarttaan, jossa määritetään asiakkaan työt, kipupisteet ja motivaattorit. Työt voivat olla toiminnallisia, sosiaalisia tai emotionaalisia. Asiakasrvo-kartta sisältää olettamuksia, jotka on validoitava asiakkailta. Asiakasrvo-kartta työkalu on esitelty liitteessä 4. Tulokset ja opit perustuvat asiakkaiden kanssa käytyihin keskusteluihin ja vuorovaikutukseen. Validointi voi esimerkiksi tapahtua haastattelemalla asiakkaita tai työpajassa kysymällä.

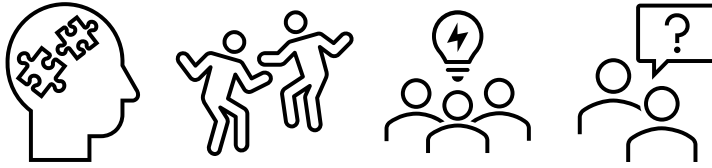


Kuva 13. *Palvelupäällikön asiakasarvokartan asiakasprofiili*

Kysymys: Mikä ja kenen ongelma ratkaistaan ja mikä on meidän tavoitteemme?

Ymmärtämisen työkaluja: havainnointi, haastattelu, osallistuminen ja tarinankerronta.

Palvelumuotoilun menetelmät: Asiakaspolku, asiakaspersoona, 5xmiksi, asiakasarvo-kartta



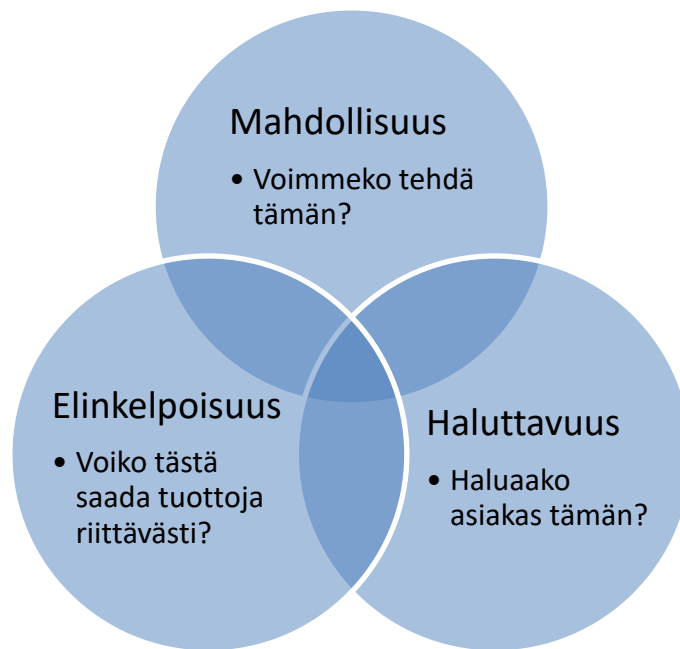
Havainnointi Osallistuminen Haastattelu Tarinankerronta

Hypoteesin testaus vaiheessa ensin luodaan hypoteesit ymmärrysvaiheen tiedon perusteella peilaten niitä liiketoiminnan tavoitteisiin ja muihin rajoitteisiin. Tiedon perusteella luodaan liiketoiminnan prototyyppi toisin sanoen lautasliinaluonnos. Rajoitteet selkeyttävät ideointia ja auttavat toiminnan keskittymisessä. Tässä vaiheessa ajatuksen on saatava vaeltaa vapaasti ja sille on annettava aikaa. Keskustelut kollegoiden kanssa tai täysin ulkopuolisten kanssa auttaa kirkastamaan ajattelua. Kuitenkin on muistettava, että erehdyksestä voidaan oppia ja niitä ei saa pelätä.

Hypoteesin testaus vaiheessa testataan hypoteesia idean taustalla. Liitteessä 1 ja 2 esitelyjen hypoteesien testauskorttien perusteella. Hyvä hypoteesin luodaan jatkamalla lausetta ” Me uskomme että...”. Hypoteeseja luodessa on pyrittävä ehkäisemään vahvistusharhaa, jossa alamme jatkuvasti todistamaan sitä mihin uskomme. Hypoteesityyppejä on kolme (kuva 14) tyyppisiä. Vahvistusharhaa voi ehkäistä luomalla muutama hypoteesi, joka kumoaa oman hypoteesin. Esimerkiksi.

Liiketoiminta hypoteesi: ”Uskomme että hoivakodin päälliköt haluavat ostaa apua lääkehoidosuunnitelmien tekemiseen.”

Vahvistusharhan ehkäisyyn: ”Uskomme että hoivakodin päälliköt eivät halua ostaa apua lääkehoidosuunnitelmien tekemiseen.”



Kuva 14. Hypoteesityypit

Muita tapoja tutkia on analysoida keskustelupalstoja, mihin ongelmaan etsitään apua. Asiakasrajapinnassa toimivien palautetta kannattaa kysyä sekä suorittaa hakutrendianalyysi.

Kysymykset: Olemmeko oikeilla jäljillä? Onko tämä oikea tapa käsitellä asiakkaiden töitä, rajoitteita ja hyötyjä? Onko tämä konsepti oppimamme perusteella paras mahdollinen?

Menetelmät: ODI-menetelmä, hypoteesien testaus, työpaja.

Vaiheen tulokset: Tulokset riippuvat kiinnostuksen luonteesta, jos se vaatii digitaalista kehitystä, niin tuloksina saadaan kehitysajon (backlog). Kiinnostuksen kohteen ollessa esimerkiksi palvelun materiaalit ja tapa toimia, niin silloin ei ohjelmistokehitystä tarvita vaan tuloksena saadaan esimerkiksi palvelun vaadittavat ominaisuudet.

Konseptin kehitysvaiheessa varmistetaan ja viimeistellään liiketoiminnalliset edellytykset liitteen 5 mukaan. Tässä vaiheessa tarkistetaan odotukset, pyydetään kriittistä arviota toimitusjohtajalta ja sidosryhmiltä. Kritiikin perusteella konsepti voi palata edellisiin vaiheisiin. Tässä vaiheessa tehdään tiivistä yhteistyötä insinöörien ja IT-osaston kanssa, koska mitään konkreettista ei ole rakennettu vielä. Tässä kohtaa istutaan kehittäjien kanssa alas ja mietitään mitä kaikkea tarvitaan valmiiseen palveluun. Vaiheessa voidaan käyttää työpajasarjaa tai asiakkaiden kanssa yhteiskehittämistyöpajaa. Kuitenkin tämän

vaiheen tärkeimmät kohdat ovat idean altistaminen arvostelulle, neuvottelut sidosryhmien ja liiketoiminnan johdon kanssa sekä uudelleen ajattelu.

Kysymykset: Miten pääsemme eteenpäin yhdessä? Miten saamme skaalattua tuotteen? Miltä tämä pitäisi näyttää "valmiina"?

Menetelmät: pilotti kohteen löytäminen, työpaja, yhteiskehittämistyöpaja

Testaus vaiheessa kokeillaan pilottia asiakkaan kanssa yhteistyössä esimerkiksi omakustannushintaan. Tässä vaiheessa käytetään rakenna-mittaa-opi-palautesykliä. Tässä kohtaa voidaan mitata asiakkaiden palautetta ja palvelun tehokkuutta. Testausvaiheessa tavoitteena on kehittää MVP:tä toimivaksi ja kehittää liiketoimintaa tämän tuotteen ympärille. Liiketoiminnan skaalaamiseen ja validointiin käytettävät mittarit ovat hyödyllisiä. Markkinoinnin kanssa tiivistä yhteistyötä oikean arvolupauksen muodostamiseen ja markkinoinnin suunnitteluun. Koska tässä vaiheessa on edelleen kyse jatkuvasta oppimisesta ja parannuksista, on hyvä tekniikka selvittää, kumpi kahdesta toteutuksesta toimii paremmin A/B- testaus. Sen avulla voidaan arvioida eri markkinointikampanjoita eri alueilla tai eri ominaisuuksia tai ominaisuuden toteutuksia jakamalla käyttäjät ryhmiin ja tarjoamalla heille eri versioita. Kun asiakkaita on hankittu ja kasvua suunnitellaan, olisi hyvä perustaa asiakasneuvottelukunta.

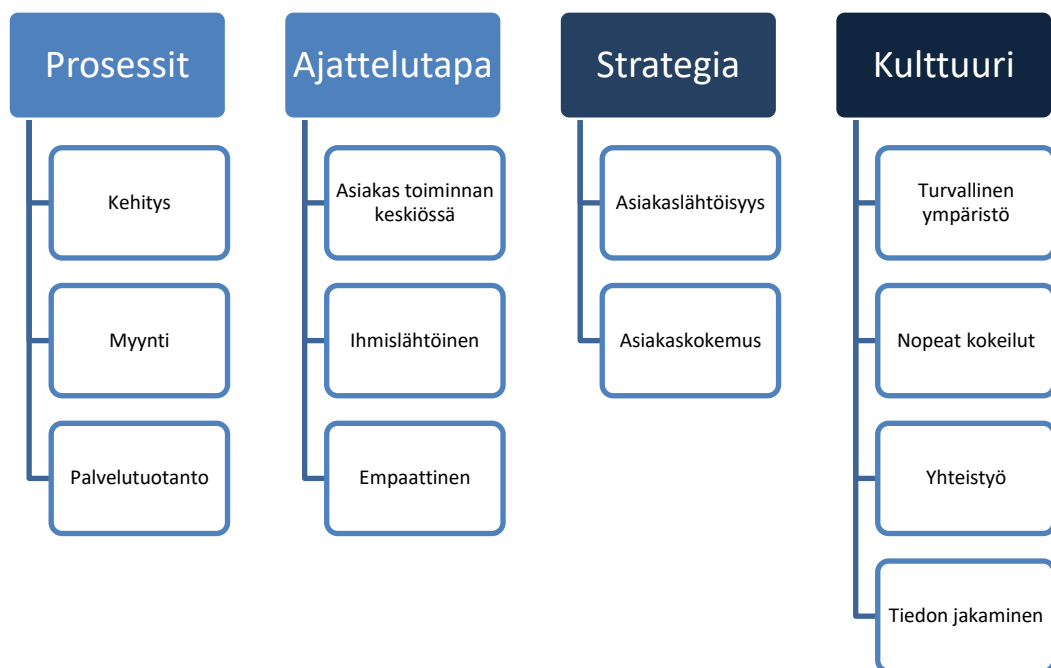
Roolit toimintatavassa ovat hankeen sponsori, tuoteomistaja. Johdon tehtävä on sponsorin rooli eli toimia rahoittajana ja helpottaa yhteydenpitoa yrityksen sisällä asiasta kiinnostuneiden kanssa ja edistää hankkeen edistymistä. Lisäksi hän antaa palautetta kehityksen etenemisestä ja aikaansaannoksista. Tuoteomistaja vastaa tuotteen tai palvelun sisällöstä kokonaisuudessaan. Hänen tehtävänä on edistää hanketta ja viedä se maaliin.

Työskentelytapa on tiimipohjainen. Tiimi muodostetaan mahdollisimman monimuotoiseksi. Kehitykseen otetaan asiakkaannäkökulma mukaan ja sen aikana pidetään tarvittaessa yhteiskehittämistyöpajoja asiakkaiden kanssa tai heitä haastatellaan. Yksiselitteistä toimintatapaa on haasteellista antaa, koska valitut menetelmät riippuvat kehityksen kohteena olevan asian luonteesta ja sen tarpeista.

6.7 Ehdotus kehitysohjelmaksi

Diplomityön lopputuloksena muodostettiin kuuden kuukauden kehitysohjelma, jonka tavoitteena on luoda puitteet innovaatiotoiminnan synnylle. Kuvassa 15 on esitettyä kehitysohjelman neljä eri osa-alueesta, jotka ovat strategia, prosessit, ajattelutapa ja kulttuuri. Yrityksen strategia ohjaa yritystä ja sen innovaatiotoimintaa. Se muodostaa reu-

naehdot, jonka avulla voidaan ajatella mitkä ideat lähtevät jatkokehitykseen. Innovaatio toimintaa tulee johtaa strategiassa määritetyn suunnan mukaan ja yrityksen sisälle luodaan foorumi, joka päättää mitkä ideat menevät jatkokehittelyyn ja seuraavat niiden kehitystä. Tarvittaessa osa kehitykseen valituista projekteista on lopetettava tai niiden suuntaa on muutettava. Kirjallisuuden mukaan innovaatioiden mahdollistamiseen on säännöllisesti vuorovaikutuksissa olevan yhteisön luominen yrityksen sisälle (Tendayi et al. 2017). Tapaamisien tarkoituksena on jakaa kokemuksia parhaista käytännöistä ja seurata projekteja. Innovaatio tarvitsee ideoita ja niitä tarvitaan paljon, koska vain pieni osa ideoista muuttuu innovaatioiksi. Innovointiin on saatava koko yritys mukaan, koska usein innovaatio syntyy uudesta näkökulmasta katsottuna. Yrityksen tähdätessä palveluliiketoimintaa on myynnin ja markkinoinnin saatava uutta osaamista, koska asiantuntijapalveluita myydään eri tavalla kuin tuotetta. Myynti osallistuvien henkilöiden tulee päästä koulutukseen, joka käsittelee arvon ja palveluiden myymistä.



Kuva 15. Kehitysohjelman osa-alueet

Kohdeyrityksen haasteena on saada ideat esiin, muodostaa luovuutta tukeva kulttuuri ja resursoida ihmisten aikaan kehitystoimintaan. Innovointiin tulisi saada koko yritys mukaan, kaikki voivat olla innovaattoreita. Kohdeyrityksessä on jo käytössä kehitysideoille palautelaatikko, jota käytetään enimmäkseen tuotannon puolella. Tätä voisi laajentaa käsittämään uusien palveluiden ideointia ja pyrkiä keräämään kaikki ideat sähköiseen järjestelmään, joka olisi kaikkien saatavilla. Hyvistä ideoista pitäisi palkita ja johdon tulisi

rohkaista kaikkia ideointiin ja niiden kirjaamiseen kaikkien tiedoksi. Tärkeätä olisi empatiataitojen ja ajattelutaitojen harjoittelu yksilönä ja yrityksenä. Palvelumuotoilun menetelmät eri prosessien vaiheissa auttavat asiakaslähtöisen ajattelutavan omaksumisessa. Kulttuurin muuttaminen on näistä haasteellisin ja se muuttuu pienin askelin. Uuden kehittämisessä tärkeänä osatekijänä on oppiminen ja kokeilut. Epäonnistumisia ei saa pelätä eikä rangaista mutta niistä pitää oppia. Ja näistä syntynyt tieto pitää tallentaa yrityksen muistiin, jotta tieto olisi kaikkien saatavilla. Innovaatiota tukeva kulttuuri ja luovan ajattelun lisääminen auttaa ja edistää kohdeyrityksen strategiatyötä, koska yrityksen vallitseva tilanne ohjaa osaltaan sitä. Kehitysohjelman ensimmäisessä vaiheessa keskitytään prosessien ja uuden ajattelutavan omaksumiseen sekä laajennetaan innovaatioputkea. Toisessa vaiheessa asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus tulisi viedä strategiaan, koska se ohjaa yritystä ja sen toimintaa. Strategiassa tulisi määritellä mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa yritykselle. Tutkimuksen tulokset auttavat tämän määrittämisessä. Kolmannessa vaiheessa keskitytään kulttuuriin ja miten voidaan muodostaa psykologisesti turvallinen ympäristö. Jokainen vaihe kestää 2 kuukautta, ja vaihe alkaa työpajalla, jossa käsitellään kyseisen vaiheen aiheita. Työpajoissa määritellään vaiheen tavoitteet ja mittarit, joilla mitataan vaiheen onnistumista.

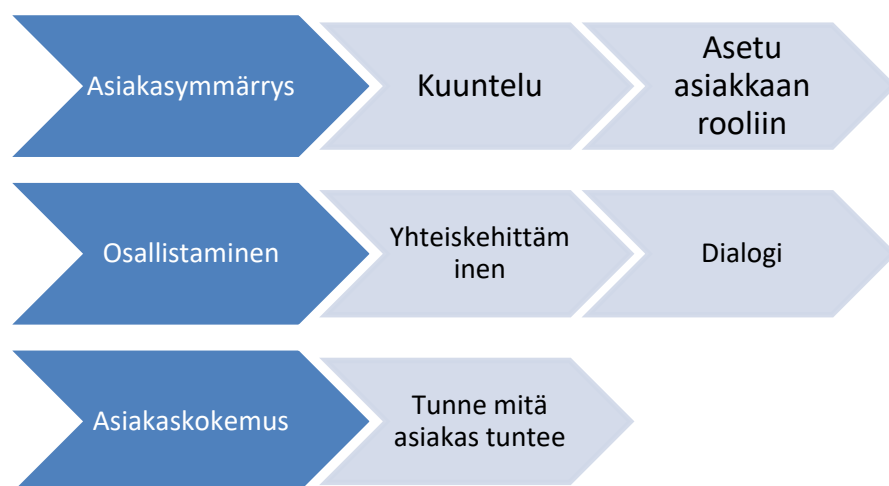
7. YHTEENVETO

7.1 Asiakslähtöisyys ja lähtötilanne kohdeyrityksessä

Liiketoiminnan palvelullistuminen on kokonaisvaltainen muutos yrityksessä. Palveluita kehitettäessä asiakas tulisi asettaa toiminnan keskiöön, jotta asiakas on aidosti toiminnan keskiössä. Asiakslähtöisyys tulee kirjata yrityksen strategiaan, sen pitää alkaa elämään yrityksen kulttuurissa ja henkilöstön ajattelutavan tulee olla asiakslähtöinen. Palvelumuotoilun menetelmät auttavat tässä muutoksessa mutta tarvitaan muutakin. Palvelumuotoilun menetelmät toimivat asiakasymmärryksen muodostamisessa, mutta mitä teknisempää kehityksestä tulee, sitä vähemmän palvelumuotoilua tarvitaan.

TK1: Miten yritys voisi toimia, jotta palveluita kehitettäisiin asiakslähtöisesti?

Haastattelututkimuksen mukaan tällä hetkellä asiakslähtöisyys määritellään erilaisesti yrityksen eri toiminnoissa. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että asiakslähtöisyyteen kuuluu asiakkaan kuunteleminen ja häneltä kysyminen. Näiden lisäksi kirjallisuudessa usein asiakslähtöisyyteen liitettiin myös asiakkaiden osallistaminen kehitykseen, joka parantaa yrityksen suorituskykyä ja palveluiden laatua (Ngo & O’Cass, 2013). Tämän lisäksi palvelujen yhteistuotanto asiakkaan kanssa on keino asiakasarvon ja kilpailuedun luomiseen (Auh ym., 2007). Asiakasymmärrys on ymmärrystä asiakkaan tilanteesta, ympäristöstä ja hänen suorittamistaan työtehtävistä. Kuvassa 16 on esitetty mitä asiakslähtöisyys on tämän työn perusteella. Asiakslähtöisyys lähtee yrityksessä toimivien ajattelutavan muutoksesta.



Kuva 16. Mitä asiakslähtöisyys on kohdeyrityksessä.

Kaikki päätökset, joita yrityksessä tehdään, pitäisi miettiä asiakkaan näkökulmasta ja miten ne vaikuttavat asiakkaaseen. Asiakslähtöisyys lähtee asiakkaan ympäristön ymmärtämisestä. Jotta siitä saadaan tietoa asiakkaan ympäristöstä, on saatava keskusteluyhteys ja aidosti pyrkiä kuuntelemaan heitä. Asiakkaiden kanssa keskusteltaessa tulee olla herkkä ja pyrkiä havainnoimaan sanatonta viestintää. Toimintaympäristön ja asiakkaan toiminnan havainnoimisella saadaan tietoa tiedostamattomista ja sanoittamattomista tarpeista. Palvelumuotoilun menetelmillä näitä tietoja voitaisiin kerätä ja käyttää asiakasymmärrykseen. Tämän lisäksi yrityksellä on jo nyt paljon tietoa asiakkaistaan ja sen tiedon valjastaminen kehityksen käyttöön olisi tärkeää. Palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat asiakastarpeiden kartoittaminen ja heidän osallistamisensa yhteiskäyttämiseen. Kun asiakkailla on tunne siitä, että heitä kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan, silloin heille muodostuu tunne osallisuudesta. Asiakaskokemus on pohjimmiltaan tunteita ja mielikuvia toimimisesta yrityksen kanssa. Asiakkaan kontaktipisteiden tavoite asiakaskokemuksen määrittäminen ja kehittäminen on tärkeää aloittaa. Tähän tarvitaan koko yritys mukaan, koska hyvä asiakaspalveluun vaikuttaa myös asiakaspalvelijan toimintaympäristö. Hänellä on oltava hyvät työkalut ja halu toimia asiakkaan parhaaksi.

Kehittämisessä on kysymys muutoksesta ja oppimisesta. Ketterä kehittämisen ja Lean startupin menetelmillä voitaisiin parantaa ja nopeuttaa oppimista ja kehittämistä. Muotoiluajattelun avulla voidaan ymmärtää ja oppia käyttäjien ongelmia ja tarpeita, joista voidaan keksiä ratkaisuja ja palvelukonsepteja.

Asiakslähtöisten palveluiden kehittämisessä voidaan tutkimuksen mukaan asiakslähtöisyyttä varmistaa eri vaiheilla ja periaatteilla. Näitä ovat asiakastarpeiden ymmärtäminen, jatkuva kehitys, henkilöstön sitouttaminen, kulttuuri

Asiakastarpeiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää asiakslähtöisyydessä. Kehitettäessä uusia palveluita on pyrittävä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, toiveita ja haasteita. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi kyselyjen, haastattelujen ja asiakaspalautteen avulla. Näiden avulla pyritään saamaan syvällinen käsitys siitä, mitä asiakkaat haluavat ja miten heille voidaan tarjota arvoa.

Asiakasymmärryksen sisällyttäminen suunnitteluun: Hyödynnetään kerättyä asiakasymmärrystä palveluiden suunnittelussa ja kehityksessä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmien käyttöä, jossa pyritään luomaan palvelukokemus, joka vastaa asiakkaiden tarpeita ja luo positiivisia kokemuksia.

Jatkuva kehitys asiakaspalautteen avulla. Yrityksen tulee kerätä jatkuvasti palautetta asiakkailta ja se otetaan huomioon palveluiden kehityksessä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyjen, käyttäjätestauksen, sosiaalisen median seurannan tai suorien keskustelujen avulla. Palautetta käytetään parantamaan ja päivittämään palveluita jatkuvasti.

Henkilöstön tulee sitouttaa asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Yrityksen kaikki tasot tulee kouluttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja kannustaa heitä ajattelemaan asiakkaiden näkökulmasta. Hyvä sisäinen viestintä ja yhteistyö auttaa varmistamaan, että asiakaslähtöisyys toteutuu kaikilla tasoilla. Asiakaspersoonat ja empatiakartta auttavat asiakkaan näkökulmaan asettumista.

Yritykseen on luotava kulttuuri, joka kannustaa jatkuvaa parantamista ja oppimista asiakkailta saatavan palautteen perusteella. On oltava valmis tekemään tarvittavia muutoksia omaan toimintaan.

TK2: Mikä on kohdeyrityksen palveluiden kehityksen nykytila ja mitä haasteita siihen liittyy?

Haastattelututkimuksen mukaan palveluiden kehitykseen ei ollut muodostunut yhtenäistä toimintatapaa ja selkeästi haastateltavat henkilöt kaipasivat sellaista. Kirjallisuuden mukaan yritys voi muuttua, jos yksilöillä on motivaatiota muutokseen. Tämän perusteella uuden toimintatavan vieminen käytäntöön on mahdollista kohdeyrityksessä. Haastattelututkimuksen mukaan toivottiin yksinkertaista ja selkää mallia. Nämä havainnot ovat yhdensuuntaisia kirjallisuuskatsauksen kanssa. Kirjallisuudessa nousi esille, että toimintamallin on oltava rakenteeltaan riittävän helppo ymmärtää ja käyttää, jotta sen käyttöönotto onnistuu (Molin, Hellman & Svar-tengren 2021). Huomion arvoista on, että kohdeyrityksessä tapahtuva kehityksen kulku oli sitä toteuttavista ihmisistä kiinni. Haastateltavien mielestä päätös projektien aloituksesta tulisi tehdä foorumin kautta ja niiden aloitusta tulisi analysoida tarkemmin. Kehitysprojektilla tulisi olla vastuuhenkilö, joka saisi tietyn tiimin kehitykseen ja mahdollisesti projektille tietyn summan rahaa käytettäväksi. Tätä tulosta tukee kirjallisuus, jossa muistutetaan johtajien roolista osaamisen luomisessa, se on rahoituslaitoksen rooli (Desouza & Awazu, 2006) Kirjallisuuden mukaan vastuuttaminen on tärkeä, viitekehityksen mukaan sen nimitys voi olla esimerkiksi tuotemistaja tai prosessimistaja. Nopeasti reagoivan yrityksen päätöksenteko on mahdollisimman lähellä asiakasta. Käytännössä tämä tarkoittaa tiimien vastuuttamista ja valtuuttamista. Tiimien on voitava tehdä päätöksiä. Haastatteluissa nousi esille epäselviä käytänteitä vastuunjaossa ja valtuuksissa kohdeyrityksen toiminnoissa.

Haastattelututkimuksessa nousi esille foorumin muodostaminen yrityksen sisälle. Samanlainen huomio löytyi myös kirjallisuudesta, jonka mukaan innovaatioiden mahdollistamiseksi kannattaisi luoda yhteisö yrityksen sisälle (Tendayi et al. 2017). Sen tarkoituksena on jakaa kokemuksia parhaista käytännöistä. Foorumin muodostamista tukee myös näkemys organisaation oppimisesta, jonka mukaan yksilön hankkima tieto on varastoitava yrityksen muistiin, jotta kaikki sen jäsenet voivat käyttää tietoa (Drew ym., 1995). Tämän lisäksi on muistettava luottamuksen rakentaminen työyhteisöön, muun muassa Auernhammer ja Roth korostavat (2021) luovan suunnittelukulttuurin kehittämisessä olevan tärkeää ihmisten inhimilliset arvot, kyvyt ja keskinäinen luottamus. Kirjallisuudessa määritellään innovaatiotoiminnan kaksi pääprosessia (Brown & Duguid, 2001; Da Silva Gonçalves Zangiski ym., 2013; Desouza & Awazu, 2006; Drew ym., 1995), jotka ovat luominen ja kaupallistaminen. Luomisvaiheessa tietämyksen jakaminen, tallentaminen, siirtäminen ja soveltaminen tapahtuu, joten yhteisen foorumin muodostaminen yrityksen sisälle voisi helpottaa tätä. Innovaatioista puhuttaessa ei voida unohtaa myynti- ja markkinointitiimiä, koska keksintö muuttuu innovaatioksi vasta kaupallistamisen myötä. Heidän integroimisensa kehitysprosessiin toisi markkinoiden näkemystä ja asiakkaan näkökulmaa kehitykseen.

Haastattelututkimuksen ja tutkijan havaintojen mukaan kohdeyrityksessä on haasteita tiedon jakamisessa ja jonkin näköistä toimintojen siiloutumista on havaittavissa. Palvelumuotoilun työkalut voivat helpottaa osaksi tätä ongelmaa, koska siinä on monenlaisia helposti ymmärrettäviä työkaluja, (Penin 2018; Stickdorn Marc et al. 2018; Koivisto Mikko et al. 2019) joiden tarkoituksena on luoda hyvä työskentelyperusta eri ammattiryhmien välille. Toisin sanoen eri siiloista tulevat asiantuntijat voivat helpommin tehdä yhteistyötä ja heidän ei tarvitse syvällisesti ymmärtää toisiaan. Tiedon jakamisen haasteet näkyvät kohdeyrityksessä eri toimintojen päällekkäisenä työnä, jolloin jo valmiiksi niukkoja resursseja käytetään tehottomasti.

Johdon on omaksuttava salkkuperiaatteella toimiva lähestymistapa ja pyrittävä tasapainottamaan eri hankkeisiin tehtävät investoinnit sekä varmistamaan, että kiinnostavimmat ja tärkeimmät hankkeet rahoitetaan ajoissa. Rahoitus ehdotusta laatiessaan tietotyöntekijöiden tehtävänä on ilmaista selkeästi, miksi hanke on tärkeä yritykselle, miten se edistää sen strategisia tavoitteita, mitkä ovat tulokset, milloin tulokset toimitetaan ja miten ne liittyvät yrityksen olemassa olevaan tietämyskantaan.

Haastattelututkimuksessa haastateltavat laittoivat tärkeysjärjestykseen haasteet, jotka olivat raha, resurssi, osaaminen, teknologia. Resurssilla tarkoitettiin ihmisten työaika. Tulokset eivät olleet yksiselitteiset. Johtoryhmässä olevat haastateltavat mainitsivat resurssin olevan suurin haaste, he osallistuivat suurimpaan osaan yrityksessä käynnissä

oleviin kehitysprojekteihin. Mainittavaa oli, että rahan koettiin haasteeksi eri toiminnoissa erilaisesti. Tämä kertonee rahan epätasaisesta jakautumisesta, johon voi vaikuttaa henkilöiden tapa perustella omia projektejaan ja erilainen tiedon määrä yrityksen mahdollisista varoista, joita voidaan käyttää kehitykseen. Kaikki haastateltavista kertoivat järjestyksen kerrottuaan, että teknologia ei oikeastaan ole ongelma. Useimmiten jokin muu näistä haasteista tulee enemmän kuin teknologia kuten osaaminen tai raha.

TK3: Miten piileviä asiakastarpeita voidaan tunnistaa?

Haastattelujen mukaan piileviä asiakastarpeita voidaan tunnistaa vain, jos yrityksellä on aito halu auttaa asiakasta. Asiakkaiden kanssa keskustellessa on unohdettava tämänhetkinen tarjoama ja kuunneltava asiakasta ja pyrittävä ymmärtämään millaisessa ympäristössä hän toimii. On luotava kanavia asiakkaille, jotta heitä voidaan paremmin kuulla. Kehittäjiä on ymmärrettävä asiakasta ja käytettävä mahdollisimman rikasta dataa. Samankaltaisen datan lisääminen ei paranna analyysiä. Piilevissä asiakastarpeiden haaste löytyy jo sanoista. Ne ovat piilossa. On oltava herkkyyttä aistia asiakkaiden tarpeita ja unohdettava omat tarpeet ja tavoitteet. Palvelumuotoilun menetelmistä empatiakartta ja asiakaspersoonat helpottavat tätä. Haastattelututkimuksessa esiintynyt havainnointi voisi tuoda uusia oivalluksia asiakkaan näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella asiakaslähtöisyydessä on muistettava asiakkaiden lyhytnäköisyys. Asiakaspalautteen lisäksi tulee selvittää asiakkailta kolmen tyyppistä tietoa: (1) tehtävät, mitä asiakas yrittää tehdä, (2) lopputulokset, asiakkaan määrittelemät mittarit työn menestyksekkääseen lopputulokseen (3) rajoitteet, jotka estävät tai hankaloittavat asiakasta ottamaan käyttöön tuotetta tai palvelua. Näistä kolmesta tehtävät, joita asiakas yrittää tehdä ovat useimmiten pysyviä tai ainakin vakaita pitkällä aikavälillä. Kirjallisuuden mukaan palveluiden kehityksessä tulisi keskittyä asiakkaan suorittamiin tehtäviin ja sen esteisiin, kun taas markkinoinnin kannattaa keskittyä sosiaalisiin ja emotionaalisiin tehtäviin. Asiakasarvokartta on työkalu, jolla näitä voidaan selvittää. Asiakasarvokartta voidaan tehdä ja haastatella asiakasta ja antaa hänen kertoa omista kokemuksistaan. Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa näistä tiedostamattomista tarpeista, koska asiakas ei välttämättä itse tiedosta kaikkea mitä tekee ja millaisten esteiden kanssa hän on tottunut tulemaan toimeen. Haastattelututkimuksessa tuotiin esille, kuinka havainnoinnin avulla voidaan päästä kiinni tehtäviin, joita havainnoitavana olija ei tiedosta. Asiakasymmärrystä muodostettaessa tulisi pyrkiä selvittämään millä asiakkaat mittaavat arvoa, jotta voidaan kehittää tuote, joka täyttää nämä kriteerit. Asiakaskyselyihin ja asiakkaiden antamiin palautteisiin tulisi suhtautua varauksella, koska he ovat lyhytnäköisiä.

Asiakkaiden antamaa palautteesta tulisi tarkastella kolmea erityyppistä tietoa, jotka ovat hyödyllisiä:

1. Tehtävät, joita asiakkaat yrittävät saada aikaan
2. Tulokset, mittarit, joita asiakas käyttää määrittelemään tietyn tehtävän onnistuneen suorittamisen
3. Esteet, jotka saattavat estää asiakkaita ottamasta käyttöön tai käyttämästä uutta tuotetta tai palvelua

ODI-menetelmällä voidaan priorisoida lopputuloksien tärkeyttä asiakkaille ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat nykyiseen tarjontaan. Tulokset, jotka ovat asiakkaille sekä tärkeitä että he ovat tarjontaa tyytymättömiä ovat mahdollisuuksia.

Tulevaisuuden kehitystä voidaan ennustaa heikkojen signaalien avulla. Tähän voidaan osallistaa yrityksen koko henkilöstöä tulevaisuusikkunoiden avulla. Menetelmällä voidaan laajentaa tulevaisuuskuvien kirjoa ja haastaa tulevaisuudesta tehtyjä oletuksia. Heikko signaali on tapahtunut jo mutta se tuntuu jotenkin oudolta, vieraalta tai yllättävältä. Tulevaisuusikkunoiden avulla voidaan herättää henkilöstöä pohtimaan millaisia erilaisia uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa voi olla. Visuaalisista heikkoja signaaleista ovat: kuvat, valokuvat, animaatiot tai videoleikkeet uusista keksinnöistä tai omituisista asioista, jotka tapahtuvat tänään. Niiden havaitsemisesta ja valinnasta päättää kehityksestä vastaava henkilö mutta jokainen voisi ehdottaa listalle niitä. Niitä näytetään henkilökunnan taukotilassa, auloissa, yrityksen työntekijät sattuvat seisomaan hetken paikallaan. Näin koko henkilöstön joukkoviisautta voidaan käyttää ja heikkojen signaalien näyttäminen auttaa jokaista aloittamaan tulevaisuusajattelun.

7.2 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa toimintatapa asiakaslähtöisten palveluiden kehitykseen. Tutkimuksen kohteena oli oikeastaan kaksi laajaa käsitettä, asiakaslähtöisyys ja kehitystapa. Säännellyssä toimintaympäristössä asiakaslähtöisyys saattaa muodostua kilpailutekijäksi, koska asiakasyritys tuntee oman sääntelyn parhaiten ja usein tietää melko tarkkaan mitä tarvitsee. Toisaalta terveydenhuollonympäristössä ammattikuntien ylittävät innovaatiot leviävät melko hitaasti, joka asettaa haasteita. Toisaalta innovaatiot lähtevät usein pienistä paikallisista kokeiluista, jolloin palvelumuotoilun menetelmät ja ketterät kokeilut voivat olla kilpailutekijä. Vaikka sääntely voi asettaa tiettyjä rajoituksia ja haasteita, palvelumuotoilun menetelmät auttavat parantamaan palveluiden toimivuutta ja asiakaskokemusta myös tällaisissa ympäristöissä. Se tarjoaa menetelmiä ja lähestymistapoja, jotka auttavat parantamaan palveluita, koska se auttaa löytämään luovia ratkaisuja ja keskittymään käyttäjän tarpeisiin sääntelyn rajoituksista huolimatta.

Asiakslähtöisyys on vanha keksintö mutta niinhän monet nykyiset innovaatiotkin voivat olla vanhoja keksintöjä, joita sovelletaan uudella tavalla. Kun vanhoja ideoita sovelletaan uudessa kontekstissa ja se saadaan kaupallistettua, syntyy uusi innovaatio. Ennen asiakslähtöisyyden kirjaamista strategiaan on hyvä määrittää mitä se tarkoittaa yritykselle. Kirjallisuudessakin mainitaan, että yrityksillä on haasteita tuottaa asiakkaiden odotuksia täyttäviä tai ylittäviä tuotteita tai palveluita (Akanksha 2018). Usein todetaan, että todellinen asiakslähtöisyys on monen tekijän summa.

Kirjallisuuden mukaan tässä tavassa on hyvä muistaa asiakkaiden lyhytnäköisyys (Slater & Narver 1986; Pinegar 2006) ja tiedostamattomien tarpeiden olemassaolo sillä usein ne ovat alipalveltuja alueita markkinoilla. Kohdeyrityksessä tulisikin tunnistaa kehityksen erot. Komulainen (2018) kirjoittaa palvelukehityksen jakaantuvan kahteen eri tyyppiin nykyisten palveluiden kehitys ja uusien palveluiden kehitys. Havaintojeni ja haastattelujen perusteella nämä kaksi kehityslinjaa tulisi selventää toimintatapoihin. Palveluiden kehityksessä on käytettävä molempia filosofioita asiakasjohtoista (customer-led), jossa yritys pyrkii vastaamaan asiakkaan haluihin. Tämä on lyhyen aikavälin filosofia (Slater & Narver 1986). Pidemmän aikavälin filosofia on markkinajohtoinen (market-oriented), jossa yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan ilmaisemia ja tiedostamattomia tarpeita. Ketomäen mukaan yritys toimii asiakaskeskeisesti, kun se käyttää asiakasymmärrystä asiakkaan palvelemiseen. Ja kun asiakasymmärryksen avulla valittuja kohteita kehitetään iteratiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa (Ketomäki 2017). Haastattelututkimuksen tuloksissa käsiteltiin erittäin vähän asiakaspalvelun roolia asiakslähtöisyydessä. Asiakaspalvelu on tärkeä kosketuspiste ja varsinkin asiakkaiden toiveiden saaminen kehityksen tietoon on ensiarvoisen tärkeää. Toisaalta tätä voisi auttaa myös työnkierto eli kehityksessä olevat henkilöt osallistuisivat asiakaspalveluun.

Tulosohjautuva innovaatio (Outcome driven innovation, ODI) mukaan asiakkaat ostava palveluita ja tuotteita saadakseen työnsä suoritetuksi. Asiakkaalle työ on saavutettava tavoite tai ongelma, joka halutaan ratkaista. Sen ympärille arvon luomisen tulisi keskittyä, koska työn täydellinen suorittaminen heijastaa todellista arvon määritelmää (Ulwick 2009). Toisaalta työn ollessa analysoinnin kohteena ei ole piilevää asiakastarvetta vaan asiakkaat tietävät selvästi, mitä töitä he yrittävät saada tehtyä ja miten he mittaavat toteutunutta lopputulosta. Toisin sanoen enne tämän ajattelutavan soveltamista on määritettävä asiakkaan työ, jotka hän pyrkii suorittamaan. Töitä määritettäessä on huomioitava myös tunneperäiset työt, koska niiden avulla voidaan kehittää tehokkaampia arvolupauksia ja markkinointiviestintästrategiaa. Toisin sanoen eri toiminnot hyötyvät eri kohdista asiakaspersoonissa.

Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostuneen käsityksen mukaan palveluita tulisi kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilua ja ketterän kehityksen ajattelutavat ovat lähellä toisiaan ja niiden keskiöön on nostettu käyttäjä eli asiakas. Lean Startup:n avulla pyritään oppimaan liiketoimintastrategioista ja skaalautumisvaihtoehdoista ja Scrum auttaa eri palveluvaihtoehtojen kehityksessä ja vaatimusten muuttuessa kehitys suunnan korjauksessa. Kohdeyrityksen organisaatiomallin takia scrum-viitekehys ei suoraan sovellu, koska monilla henkilöillä on kaksoisrooleja ja päivittäinen työ vie suurimman osan ajasta. Näistä voidaan kuitenkin osia soveltaa yrityksen prosesseihin kuten palvelua jälkeen pidettävä retro, jossa pyritään oppimaan edellisestä toteutuksesta.

Nopeasti reagoivan yrityksen päätöksenteko on mahdollisimman lähellä asiakasta. Käytännössä tämä tarkoittaa tiimien vastuuttamista ja valtuuttamista. Tiimien on voitava tehdä päätöksiä itsenäisesti. Haastatteluissa nousi esille epäselviä käytänteitä vastuunjaossa ja valtuuksissa. Vastuuttamista voisi helpottaa selkeiden tavoitteiden asettamista ja kehityksen etenemisen mittaaminen. Kuitenkin haastatteluissa kävi ilmi, että mittareiden asettaminen on vaikeaa. Yksi syy miksi mittareiden asettaminen on vaikeaa voisi olla, koska asiakasymmärrys ja oppiminen on aineetonta.

7.3 Työn arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kohdeyrityksen tilanne ja selvittää millainen toimintamalli sopisi heidän tilanteeseensa niin että uusi toimintamalli olisi asiakaslähtöinen.

Empiiristä tutkimusta arvioidaan kahdella käsitteellä validiteetti (oikeellisuus) ja reliabiliteetti (luotettavuus). Oikeellisuudessa pohditaan, onko tutkimus pätevä. Mitataanko siinä oikeita asioita. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelututkimus ja osallistuva havainnointi. Niiden tarkoituksena on saada syvälinen ymmärrys ilmiöstä ihmisen näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kohdeyrityksen tilanne ja luoda yritykselle sopiva toimintatapa. Menetelmävalinta voidaan nähdä perusteltuina, koska pyrittiin syvälliseen ymmärrykseen haasteista ja kehityskohteista.

Heikko validiteetti johtuu esimerkiksi siitä, että tutkija tulkitsee suhteita väärin. Tässä tutkimuksen tuloksissa pitää huomioida tutkijan ja tutkittavan tilanteen erityisluonteisuus. Tutkijan kriittinen itseymmärrys on tärkeää ja tuloksissa pitää ottaa huomioon mahdollinen väärinymmärrys haastateltavan tarkoittamassa merkityksessä, koska tutkijan oma esiymmärrys voi vaikuttaa tulkintaan. Tutkimukseen kuului kriittinen ja reflektiivinen vaihe. Haastattelut tallennettiin ja haastatteluista tehtiin niiden aikana kirjallisia muistiinpanoja havainnoistaan. Haastattelujen teemat koskivat tutkijan omaa työnkuvaa vahvasti

ja haastatteluja tehdessä oli kiinnitettävä huomiota vastauksien aiheuttamiin tunnereaktioihin, jotta haastattelija ei johdattelisi tai ohjaisi haastateltavaa. Kriittisessä vaiheessa väärin tulkintaa on pyritty ehkäisemään kyseenalaistamalla jokainen tulkinta. Tallenteita kuunnellessa tutkija huomasi kuinka erilaisena tilanne kuulosti tallenteelta, kun sitä kuunteli. Tutkija pystyi suhtautumaan vastauksiin objektiivisemmin tallenteita kuunnellessa. Samalla hän kiinnitti huomiota, etteivät omat tunnereaktiot välittyneet haastateltavalle ja näin voitiin välttyä haastattelijan mahdollinen vaikutus haastateltavan vastauksiin. Reflektiivisyys tarkoittaa tässä sitä, että tutkija on pyrkinyt tunnistamaan omia ennakkoluulojaan, jotta niiden mahdollinen vaikutus tulkintoihin voidaan ehkäistä tietoisesti tarkkailemalla. Tutkimus on pyritty aloittamaan spontaanin ymmärryksen kyseenalaistamisella. Aineistoa tulkittaessa on pyritty ottamaan etäisyyttä aikaisempaan teoriaan ja tutkimustuloksiin, jotta ne eivät ohjaisi tulkintaa. Etäisyyden ottaminen teoreettiseen esimääritykseen on kuitenkin pyrkimys ja tavoite. Kuitenkin ihmisolennolle on mahdotonta täydellinen reflektiivinen tietoinen itsensä hallinta, joten sen vaikutusta ei voida täysin poissulkea (Valli, 2018).

Luotettavuus tarkoittaa tutkimustyön huolellisuutta ja toistettavuutta. Tutkimustyö on pyritty tekemään huolella ja mahdollisimman laaja-alaisesti. On tutkittu kirjallisuutta, keskusteltu henkilöiden kanssa, jotka ovat kokeneita liiketoiminnan osaajia. Haastattelututkimus suoritettiin harkinnanvaraisella näytteellä ja haastateltavia oli kuusi kappaletta. Kaikki eri toiminnot yrityksessä oli katettuna tutkimuksessa. Kuitenkin tutkimuksessa tutkittiin ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä ilmiöstä. Nämä ovat aina yksilöllisiä ja huolesti toistettavia tutkimuksia, koska ihminen vaikuttaa ympäristöön ja ympäristö vaikuttaa ihmiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta tämänhetkinen tilanne ja kehittää sen perusteella uusi yritykselle sopiva toimintatapa. Tässä diplomityössä tutkimustuloksista tehty aineiston keruu ja analyysi on toteutettu tutkijan toimesta. Tutkijan henkilökohtaiset kokemukset ja läsnäolo kohdeyrityksessä vaikuttavat voimakkaasti tutkimuksen tuloksiin ja tämä tulisi huomioida tuloksia lukiessa. Tulosten toistettavuus tarkoittaa tilannetta, että samasta aineistosta muiden tutkijoiden näkökulmasta tulisi samat tulokset. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan toistettavuus on laadullisessa tutkimuksessa haastavaa. Kahden eri henkilön on epätodennäköistä päätyä täysin samaan lopputulokseen tulkitsemalla kolmannen henkilön sanomaa. Tutkimus pyrittiin dokumentoimaan mahdollisimman hyvin, tästä huolimatta sen toistettavuus on heikkoa.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aikana on löytynyt muutamia jatkotutkimusaiheita. Ensimmäinen aihealue on toiminnan mittaaminen ja johtaminen. Asiakslähtöisellä toimintatavalla pyritään kehittämään parempia ja houkuttelevampia palveluita. Kuitenkin toiminta on saatava näkyväksi ja sitä on voitava johtaa. Tutkimuksessa selvisi, että mittareita asiakslähtöisyydelle on haasteellista määrittää. Tutkimuksen avulla voisi selvittää millaisilla mittareilla asiakslähtöisyyttä voidaan mitata? Voidaanko luovuutta mitata? Tulevaisuudessa voisi selvittää

- Miten asiakslähtöisyyttä voidaan mitata?
- Miten asiakslähtöinen toiminta vaikuttaa palveluiden myyntiin?

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy asiakaskokemukseen yritysten välisessä yhteistyössä. Asiakaskokemuksen mittaamiseen B2B- (palvelu) -konteksteissa on vähän tutkimusta. Kuitenkin ihmisten välinen vuorovaikutuksella on merkitystä B2B-palveluissa ja useimmat asiakaskohtaukset eivät ole yksittäisiä tapaamisia vaan osa laajempaa pyrkimystä rakentaa pitkäaikaisia suhteita. Toisaalta B2B-palveluiden asiakaskokemusta syntyy eri tasoissa ja kosketuspisteitä on useita

- Miten asiakaskokemusta voidaan mitata B2B kontekstissa?

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy palvelumuotoilun menetelmiin säännellyssä toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrityksen näkökulmasta palvelumuotoilun menetelmien toimivuutta. Mielenkiintoista olisi tutkia asiakkaiden tai sääntelijän näkökulmasta samaa asiaa.

- Asiakkaiden näkökulma palvelumuotoilusta säännellyssä toimintaympäristössä
- Sääntelijän näkökulma, kuinka asiakslähtöistä toiminta voi olla säännellyssä toimintaympäristössä, ja kenen tarpeita itse asiassa kuunnellaan, asiakkaan vai sääntelijän, kun tuotetaan hyvää palvelua?

Neljäs aihe jatkotutkimukselle käsittelee kehitystiimien mittaamista. Yrityksen toimintaa voidaan ohjata tiedon avulla ja jotta tiedetään miten yrityksen prosessit toimivat. Prosesseja on voitava mitata, jotta tiedetään miten ne toimivat ja kehittyvät. Innovatiivisessa ja kokeilevassa toiminnassa pyritään oppimaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Innovatiivisen toiminnan mittaamista ja olisi hyvä tutkia lisää. Lisäksi kehitystiimin hyviä ominaisuuksia olisi hyvä selvittää. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita olisi:

- Mitkä mittarit kannustavat innovatiiviseen toimintaan kohdeyrityksessä?
- Miten kehitystiimejä tulisi mitata?

- Mitkä ominaisuudet tekevät kehitystiimistä toimivan?
- Miten säännelty toimintaympäristö vaikuttaa innovaatio- ja muutoshalukkuuteen ja -nopeuteen?

Viides aihealue liittyy Scrum-viitekehyksen ja palvelumuotoilun yhteneväisyyksien tutkimiseen. Tutkimuksessa tutustuttiin Scrum-viitekehyksen ja palvelumuotoilun yhteneväisyyksiin. Tästä löytyy vähän tieteellistä tutkimusta mutta käytännötason toteutuksista puuttuu vielä tutkimusta.

- Miten Scrum- ja palvelumuotoilun menetelmiä voidaan yhdistää?
- Mitä haasteita esiintyy, kun ketterää kehityksen toimintamallia sovelletaan matriisiorganisaatiossa?

Viimeinen aihealue liittyy kulttuurin vaikutuksiin uusien toimintatapojen omaksumisessa. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä muutokseen suhtauduttiin positiivisesti ja henkilöstö oli kiinnostunut uudesta toimintatavasta. Tulevaisuudessa voisi tutkia millainen organisaatio omaksuu uusia toimintatapoja nopeasti.

- Millaisissa organisaatioissa implementoidaan uusia toimintatapoja nopeasti ja millaisissa implementointi on hidasta?

LÄHTEET

- Akanksha, G., 2018, *Gartner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy*.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. & Hussain, S.T., 2020, 'The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing', *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129.
- Al-Kurdi, O.F., El-Haddadeh, R. & Eldabi, T., 2020, 'The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education', *International Journal of Information Management*, 50, 217–227.
- Auernhammer Jan & Roth Bernard, 2021, 'The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From pro...: EBSCOhost', *The Journal of product innovation management*, 38(6), 623–644.
- Auh, S., Bell, S.J., Mcleod, C.S. & Shih, E., 2007, 'Co-production and customer loyalty in financial services', *Journal of Retailing*, 83, 359–370.
- Bland, D. & Osterwalder, A., 2019, *Testing Business Ideas*, Wiley.
- Brem, A., 2019, 'Creativity on Demand: How to Plan and Execute Successful Innovation Workshops', *IEEE Engineering Management Review*, 47(1), 94–98.
- Brown, J. & Duguid, P., 2001, 'Creativity Versus Structure A Useful Tension', *MIT Sloan management review*, 42(4), 93–94.
- Burnes, B., 2004, 'Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal', *Journal of Management Studies*.
- Cameron, E. & Green, M., 2004, *Making sense of change management a complete guide, models & techniques to the models to of organizational change*.
- Chester Frederico, 2008, 'How to Sell Services More Profitably: EBSCOhost', *Harvard Business Review*, 86(12), 115–115.
- Deemer, P., Benefield, G., Larman, C. & Vodde, B., 2012, *The Scrum Primer: A Lightweight Guide to the Theory and Practice of Scrum*.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E., 1993, *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness*, vol. 57.
- Desouza, K. & Awazu, Y., 2006, 'Engaging tensions of knowledge', *Singapore Management Review*, 28(1).
- Dietz, J., Proper, E., Tribolet, J., Halpin, T., Hoogervorst, J., Op 't Land, M., Ross, R.G. & Winter, R., 2012, *Agile Service Development Combining Adaptive Methods and Flexible Solutions*.
- Dobrigkeit, F., Paula, D. de & Uflacker, M., 2019, 'InnoDev: A Software Development Methodology Integrating Design Thinking, Scrum and Lean Startup'.
- Drew, S.A.W., Smith, P.A.C. & Stephen A W, 1995, 'The learning organization: "change proofing" and strategy', *The Learning Organization*, 2(1), 4–14.
- Dufva, M., 2019, *Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina*, *Sitran selvityksiä* 142.
- Emiliani, M.L., 2006, 'Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses', *Journal of Management History*, 12(2), 167–184.
- Eriksson, P. & Koistinen, K., 2005, 'Monenlainen tapaustutkimus'.
- Filenius, M., 2015, 'Asiakaskokemus menestystekijänä', *Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*, Docento.
- Fimea, 2022, *Lääkkeiden koneellisen annosjakelun nykytila ja kehittämistarpeet*.
- Fready, S., Vel, P. & Nyadzayo, M.W., 2022, 'Business customer virtual interaction: enhancing value creation in B2B markets in the post-COVID-19 era-an SME perspective', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(10), 2075–2094.
- Fried Naomi, 2017, 'Innovating in a Highly Regulated Industry Like Health Care', *Harvard Business Review*.
- Gebauer, H. & Kowalkowski, C., 2012, 'Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(7), 527–537.
- Gebauer, H., Paiola, M. & Edvardsson, B., 2010, 'Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies', *Managing Service Quality*, 20(2), 123–139.
- Green, M.D., 2016, *Scrum: Novice to Ninja - Methods for Agile, Powerful Development*, Victoria: SitePoint Pty, Limited.

- Hämäläinen, H., Jäppinen, T. & Kivisaari, S., 2011, 'Mihin innovaatioita tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla?', *Yhteiskuntapolitiikka*, 76(2), 219–226.
- Hamilton, P., 2016, *The workshop book : how to design and lead successful workshops*, Pearson.
- Heinonen, K., 2009, 'The influence of customer activity on e-service value-in-use', *International Journal of Electronic Business*, 7(2), 190.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P., 2013, 'Customer dominant value formation in service', *European Business Review*, 25(2), 104–123.
- Heinonen, S. & Hiltunen, E., 2012, 'Creative Foresight Space and the Futures Window: Using visual weak signals to enhance anticipation and innovation', *Futures*, 44(3), 248–256.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M., 2012, *Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers*, *Journal of Service Research*, 15(1), 59–75.
- Hertog, P. den, Aa, W. van der & Jong, M.W. de, 2010, 'Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework', *Journal of Service Management*, 21(4).
- Hiltunen, E., 2008, 'The future sign and its three dimensions', *Futures*, 40(3), 247–260.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2022, *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Gaudeamus.
- Hollyoake, M., 2009, 'The four pillars: Developing a “bonded” business-to-business customer experience', *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 16(2), 132–158.
- Holweg, M., 2007, 'The genealogy of lean production', *Journal of Operations Management*, 25(2), 420–437.
- Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H. & Ali, M., 2018, 'Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change', *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127.
- Hussain, S.T., Lei, S., Haider, M.J. & Akram, T., 2021, 'Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediation Approach of Knowledge Sharing', *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(2), 84–95.
- Johnston, K.A. & Taylor, M., 2018, 'The Handbook of Communication Engagement', 784.
- Kantojärvi, P., 2012, *Fasilitointi LUO UUTTA. Menesty ryhmän vetäjänä.*, Talentum Media Oy.
- Kelley, T. & Littman, J., 2001, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*.
- Ketomäki, S., 2017, *Palvelumuotoilu asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä* – PhD thesis, Tampereen teknillinen yliopisto .
- Killström, M., 2020, *Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita.*, Alma Talent Oy, Helsinki.
- Killström Minna, 2020, *Vetoa tunteisiin* , Alma Talent Oy, Helsinki.
- Koivisto, M., 2019, 'Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna', M. Koivisto, J. Säynäjäkangas & S. Forsberg (eds.), *Palvelumuotoilun bisneskirja*, 30–51.
- Koivisto Mikko, Säynäjäkangas Johanna & Forsberg Sofia, 2019, *Palvelumuotoilun bisneskirja*.
- Komulainen, M., 2018, *Palvelumuotoilu asiakasymmärryksen konkretisoinnissa* – PhD thesis, Lappeenrannan teknillinen yliopisto .
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T., 2011, *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas*, 11–13, VTT.
- Latva-Käyrä, M., 2018, *Palvelumuotoilukäytännön leviäminen organisaatioissa: rakenteistumisteorian näkökulma* – PhD thesis .
- Lecklin, O. & Laine, R., 2009, *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*, Talentum , Helsinki.
- Lichtenthaler, U., 2020, 'Agile innovation: The complementarity of design thinking and lean startup', *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 11(1), 157–167.
- Liedtka, J., 2013, *Design Thinking: What it is and why it works?*
- Liu, C.H., Chang, A.Y. ping, Horng, J.S., Chou, S.F. & Huang, Y.C., 2020, 'Co-competition, learning, and business strategy for new service development', *Service Industries Journal*, 40(7–8), 585–609.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K., 2014, *Asiakkaan aikakausi: rohkeus+rakkaus=raha*, Talentum Media Oy.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K., 2011, *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*, Talentum.
- Mager, B., 2020, 'The Future of Service Design', *The Future of Service Design*, vol. 1.

- Mahapatra, S., Ramani, A.T.P. & Kulkarni, A.D., 2019, 'Must have or nice to have', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(1), 39–48.
- Metsämuuronen Jari, 2006, *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, International Methelp Ky, Helsinki.
- Molin, F., Hellman, T. & Svartengren, M., 2021, 'Implementing New Working Practices Through a Structured Support Model for Systematic Work Environment Management: A Qualitative Study From Swedish Municipalities', *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(5), e259–e266.
- Ngo, L.V. & O'Cass, A., 2013, 'Innovation and business success: The mediating role of customer participation', *Journal of Business Research*, 66(8), 1134–1142.
- Oliva, R. & Kallenberg, R., 2003, 'Managing the transition from products to services', *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (Designer), 2015, 'Value proposition design: how to create products and services customers want', *Journal of Business Models*, 3(1), 81–92.
- Panina, E., 2022, *Ekaterina Panina CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN BUSINESS MARKETS Strategic Roles of Target Experiences*.
- Parasuraman, A.; & Grewal, 2000, *The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda*, vol. 28.
- Penin, L., 2018, *An introduction to service design: designing the invisible*, Bloomsbury Publishing USA.
- Pinegar, J., 2006, 'What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Break-through Products and Services', *The Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 464–472.
- Pokorná, J., Pilař, L., Balcarová, T. & Sergeeva, I., 2015, 'Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets', *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 7(4), 123–140.
- Prahalad, J.K. & Ramaswamy, V., 2004, 'Co-creation experiences: The next practise in value creation', *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5–14.
- Puccia, G., Murdock, M. & Mance Marie, 2005, 'Current Developments in Creative Problem Solving in Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles', *The Korean Journal of thinking & Problem Solving*, 15(2), 43–76.
- Puusa, A. & Juuti, P., 2020, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, Gaudeamus Oy.
- Quartel, D.A.C., Steen, M.W.A., Pokraev, S. & Sinderen, M.J. Van, 2007, 'COSMO: A conceptual framework for service modelling and refinement', *Information Systems Frontiers*, 9(2–3), 225–244.
- Rantanen Jarkko, Leppänen Ira & Kankaanpää Heikki, 2020, *Johda tunneilmastoa. Vapauta työ-yhteisösi todellinen potentiaali*, AlmaTalent Oy, Helsinki.
- Ries, E., 2016, *The Lean Startup*.
- Rowe, P., 1987, *Design Thinking*, The MIT Press.
- Rupp, C. & Singh, M., 2020, 'The Origin of Agile and Lightweight Methodologies', *Scaling Scrum Across Modern Enterprises*.
- Saruta, M., 2006, 'Toyota Production Systems: The "Toyota Way" and Labour–Management Relations', *Asian Business & Management*, 5(4), 487–506.
- Schroeder, H.M., 2015, 'Knowledge, learning and development for success in the new business environment: an art and science approach', *Development and Learning in Organizations*, 29(5), 10–12.
- Shamim, A., Siddique, J., Noor, U. & Abdullah, O.Y., 2023, 'Co-creative service design for online businesses in post-COVID-19 Rohail Hassan', *Journal of Islamic Marketing*, 14(1), 128–145.
- Silva Gonçalves Zangiski, M.A. Da, Pinheiro De Lima, E. & Gouvea Da Costa, S.E., 2013, 'Organizational competence building and development: Contributions to operations management', *International Journal of Production Economics*, 144(1), 76–89.
- Slater, S.F.; & Narver, J.C., 1986, *Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two*, vol. 19.
- Stickdorn Marc, Hormess Markus Edgar, Lawrence Adam & Schneider Jakob, 2018, *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*.
- Taiichi, O., 1988, *Toyota Production system: beyond large-scale production*, Taylor & Francis Group, LLC.
- Tendayi, V., Dan, T. & Esther, G., 2017, *The Corporate Startup: How Established Companies Can Develop Successful Innovation Ecosystems*.

- The Design Council, 2019, *Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond*, Design Council.
- Tieteen termipankki, 2023, *Filosofia:paradigma*.
- Toivonen, M. & Tuominen, T., 2009, 'Emergence of innovations in services', *Service Industries Journal*, 29(7), 887–902.
- Ulwick, A.W., 2009, 'What is Outcome-Driven Innovation © (ODI)?', *White Paper*.
- Valli, R., 2018, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 5.painos, PS-kustannus.
- Wigert, B.G., Murugavel, V.R. & Reiter-Palmon, R., 2022, 'The utility of divergent and convergent thinking in the problem construction processes during creative problem-solving', *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*.
- Woodall, T., 2003, *Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*.
- Zeeshan, M., Rashid, Y., Ayub, U. & Waseem, A., 2019, 'Quantifying value co-creation: Examining the relationship between realised value facets and customer experience in a B2B context', *International Journal of Services Operations and Informatics*, 10(1), 43–64.

HYPOTEE SIN TESTIKORTTI

Testin nimi

Määräaika

Vastuhenkilö

Askel 1 Testattava hypoteesi

Uskomme että

Kirjoita hypoteesi tähän.

Kriittisyys



Askel 2 Hypoteesin varmistaminen

Varmistamme
tämän

Kuvaile tähän, miten kokeilet hypoteesia.

Kustannukset



Luotettavuus



Askel 3 Mittarit

Mittarit

Kuvaile tähän, millä tiedolla aiot mitata.

Tarvittava aika



Askel 4 Kriteerit

Olemme oike-
assa, jos

Kuvaile tähän, millaisilla tuloksilla testi on

varmistanut hypoteesin oikeaksi



OIVALLUKSIEN TESTIKORTTI

Testin nimi _____

Määräaika _____

Vastuuhenkilö _____

Askel 1 Hypoteesi

Uskomme
että _____ *Kirjoita hypoteesi tähän.*

Askel 2 Havainnot

Havaitsimme _____

Luotettavuus



Askel 3 Opit ja oivallukset

Joista opimme _____ *Kuvaile tähän, mitä opittiin ja millaisia oivalluksia
saatiin.*

Tarvittava aika



Askel 4 Päätökset ja toimet

Aiomme _____ *Kuvaile tähän, mitä tehdään seuraavaksi*



ASIAKASHAASTATTELU

Kustannukset



Vaihe: Ymmärrys

Luotettavuus



Valmistelut



Suorittaminen



Mitä

Haluttavuutta, elinkelpoisuutta

Huomioita:

Saadaan laadullisia oivalluksia. Arvolupauskanvaksen validointiin ja hinnan testaukseen. Haastattelut eivät kerro mitä asiakkaat oikeasti tekevät. Toimii parhaiten, kun keskitytään pieneen asiakasryhmään.

VALMISTAUTUMINEN

Laadi käsikirjoitus

1. Asiakkaan tehtävät, esteet ja hyödyt
2. Asiakkaiden halukkuus maksaa
3. Täyttämättömät tarpeet tuotteen ja ratkaisun välillä

Etsi haastateltavat

Laadi aikataulu

Useimmiten kesto kokonaisuudessaan muutama viikko

HAASTATTELU



15–30 MIN

Kysy kysymykset

Tarvittaessa kysy tarkentavia kysymyksiä, 5Xmiksi

Muistiinpanot

Tee muistiinpanoja haastateltavan sanotuksista ja vartalonkielestä

Lukumäärä

15–20 haastateltavaa

ANALYSOINTI

Heti haastattelun jälkeen

Käy läpi (15 min) mielessäsi tai parisi kanssa haastattelu. Mikä siinä haastattelussa meni hyvin? Mitä opimme kehonkielestä? Olimmeko puolueettomia? Onko käsikirjoituksessa jotain, jota haluamme muuttaa?

Lajitellaan teemoittain

Kirjoita post-ed lapuille yksi näkemys tai lainaus. Lajittele kaikki teemojen mukaa. Laita paremmuusjärjestykseen. Kesto 40-60 min.

Paremmuusjärjestys

Haastateltavien antama paremmuusjärjestys antaa käsityksen, kuinka lähellä ollaan todellista asiakasprofiilia. Sen haittana on, ettei tiedä, kuinka paljon he tuntevat työnsä, tuskaa tai voittoa verrattuna muihin. Tästä syystä on tärkeää esittää jatkokysymyksiä ja oppia lukemaan kehonkieltä. Saadaksesi 80 % tarkkuuden asiakasprofiiliin. Tarvitset 10 asiakashaastattelun vastauksien oltava 8/10 haastateltava sijoittaa työ 1 sijalle 1, työ 2 sijalle 2, työ 3 sijalle 3 ja niin edelleen.

OHJEITA

Ennen asiakashaastatteluja laadi arvolupauskanvas ja laita tehtävät, kipupisteet ja motivaattorit parremuusjärjestykseen.

Johdanto ja konteksti

Hei, olen Pharmacilta "nimi" tutkin "ideaa". Haluaisin kuulla näkökulmasi näihin teemoihin. Meillä ei ole mielessämme mitään mallivastauksia tai mielipiteitä, joita haluaisimme kuulla. Minä toimin tässä haastattelussa pääasiallisena haastattelijana ja XXX tässä vieressä keskittyy tekemään muistiinpanoja, ja täydentää jos jotain tärkeää meinaa jäädä käsittelemättä.

Nämä keskustelut ovat täysin luottamuksellisia ja näitä tietoja käsitellään ainoastaan XX-henkisessä projektiryhmässä, eikä niitä tietoja käytetä muihin tarkoituksiin. Projektiryhmän jäsenet tietävät, mitä yhtiötä ja keitä haastatellaan, mutta johtoryhmälle ja muulle yhtiölle tehdään anonymisoitu yhteenveto niin ettei niistä voi yksilöidä ketään. Yhtäkään lainausta näistä haastatteluista ei tulla käyttämään yhtiönulkopuoliselle eli kyseessä on täysin yhtiön sisäinen harjoitus.

Pyydä heitä kertomaan tarina

"Milloin koit viimeksi [kipupiste tai työ]?"

"Mikä motivoi sinua tekemään [toimintaa]?"

"Kuinka sinä ratkaisit sen?"

"Jos ei, miksi?"

"miksi" kysymyksillä saat oikeita motivaatioita

Asiakkaiden työn, kipupisteiden ja voiton luokittelu

Luettele kolme parasta asiakastyötä, kipupistettä ja hyötyä. Haastateltava luokittelee ne henkilökohtaisten kokemusten perusteella "Onko muita, joiden odotit olevan luettelossa?"

Kiitos & Päätös

"Mikä kysymys minun olisi pitänyt kysyä sinulta?"

"Voisitko suositella kollegaasi haastateltavaksi?"

"Voimmeko ottaa sinuun yhteyttä tulevaisuudessa? Kiitos!"



Asiakasarvokartta (Value proposition canvas)

Pohtikaa konkreettisia keinoja, joilla palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin. Sen jälkeen kiteyttäkää palvelun tuottama arvo asiakkaalle arvolupauksen muodossa pohtimalla niitä.

1 ASIAKASPROFIILI, 30 MIN

- Tutustukaa annettuun esimerkkipersonaan (tai persooniin) sekä muuhun taustamateriaaliin
- Aloittakaa asettamalla itsenne esimerkkipersonaan saappaisiin keskustelemalla asiakkaasta, hänen odotuksistaan ja haasteista palvelun käyttöön liittyen yleisellä tasolla. Millaisessa ympäristössä hän toimii?
- Täyttäkää tavoitteet ensin post-it -lapuille, jolloin järjestyksen vaihtaminen ja uusien ideoiden lisääminen on helpompaa. Millaisia tavoitteita persoonalla on palveluun liittyen? Listatkaa tavoitteet taulukkoon tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alas.
- Miettikää, millaisia murheita ja haasteita asiakkaalla saattaa olla palveluun liittyen. Listatkaa murheet kriittisyyden mukaan taulukkoon Kipupisteet-osioon
- Pohtikaa hyötyjä, joita asiakas toivoo ja odottaa saavansa palvelun avulla. Listatkaa tärkeysjärjestyksessä taulukkoon Motivaattorit-osioon.

2 ARVOKARTTA, 30MIN

- Täyttäkää asiakasprofiilin pohjalta seuraavaksi Arvokartta-osio. Aloittakaa ideoimalla, mitkä ovat asiakkaalle relevantteja tuotteita ja palveluita.
- Miettikää, mitkä asiat voisivat lievittää asiakkaan kokemia murheita täyttämällä Murheiden poistajat -osio.
- Listatkaa Hyödyn tuottajat -osioon, millaisilla asioilla asiakkaalle voidaan luoda konkreettista hyötyä ja miten hänen tavoitteisiinsa voitaisiin vastata.
- Kiteyttäkää lopuksi sanalliseksi arvolupaus.

Muistakaa

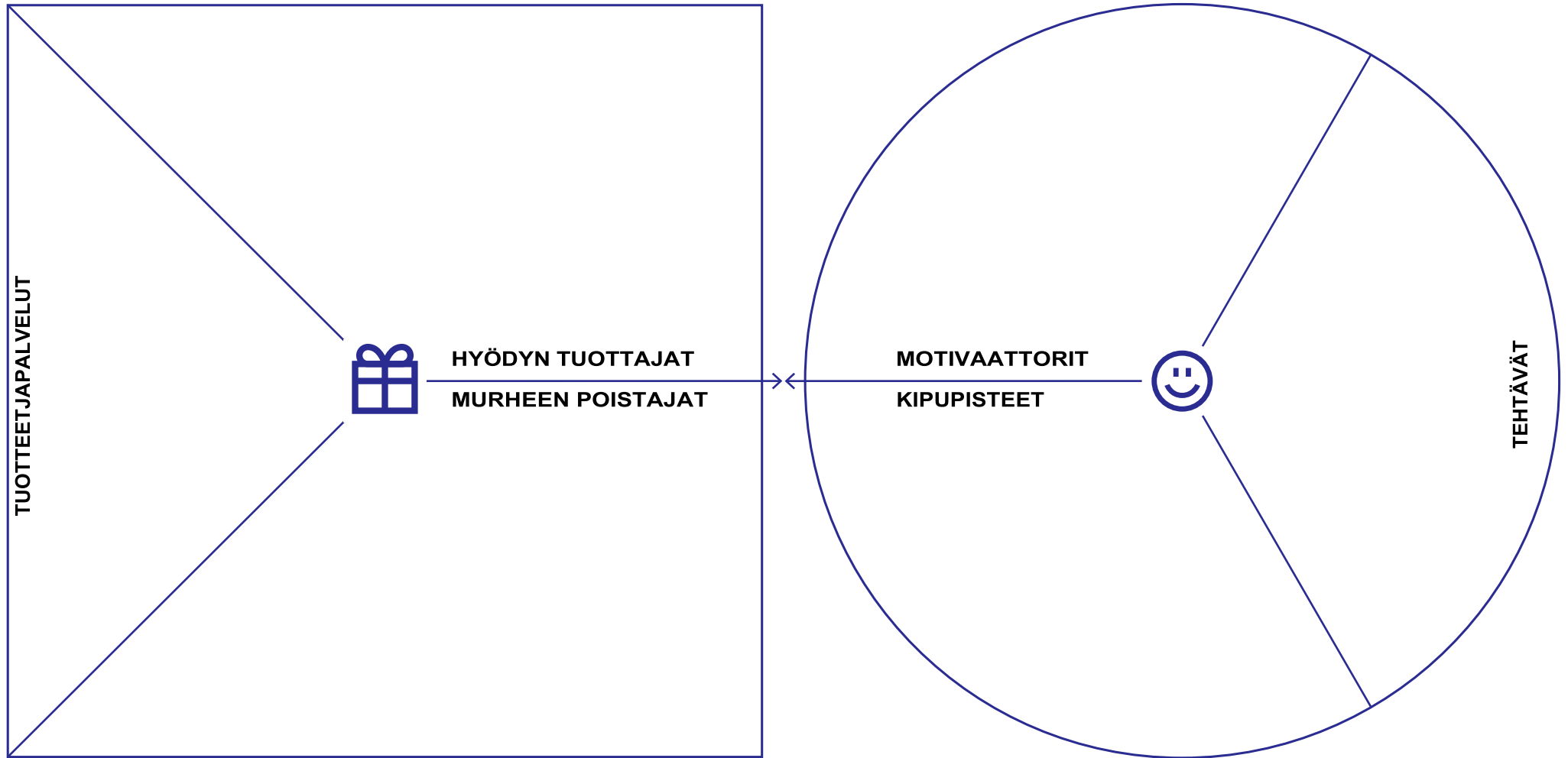
Haastakaa olemassa olevat ratkaisut ja ideoikaa rohkeasti täysin uusia palveluja, tuotteita ja ratkaisuja
 Kun tulee erikoinen idea. Älä katkaise häntä siltä sanomalla ei tai mutta vaan jatka sen kehittämistä.
 Ideat, jotka kuuluvat toiseen aiheeseen → kirjaa "idea parkkiin"



Asiakasarvokartta (Value proposition canvas)

Kehitettävä kokonaisuus:

Persoon (kenen näkökulmasta kokonaisuutta tarkastellaan):





Asiakasarvokartta (Value proposition canvas)

Arvolupauksen kirjoittaminen

1. Kaikki hyvät konseptit perustuvat oivallukseen, joka antaa asiakkaalle syyn jatkaa lukemista. Se synnyttää kiinnostuksen ja puhuttelee asiakasta hänen näkökulmastaan kuvaamalla tunnetilaa tai tarvetta.
2. Kerro konseptin tarjoama aito hyöty. Tämän pitäisi vastata täydellisesti edellisessä kohdassa kerrottuun oivallukseen. Tarjoa selkeä ja konkreettinen hyötyä. Sen pitää olla asiakkaalle jollain tavalla merkittävää. Se ei voi olla pelkkä paranneltu ominaisuus tai uutuus, koska se ei sisällä asiakkaalle konkreettista ja tuntuva hyötyä.
3. Tarjoa perusteluita ja todisteita konseptissa kuvatulle hyödyille. Pyri välttämään liian teknistä tai mainoshenkistä kielenkäyttöä. Kannattaa keskittyä tarjoamaan rationaalisia ja emotionaalisia perusteluita, jotka houkuttavat asiakasta kokeilemaan palvelua.
4. Lopuksi kerro lyhyt ja ytimekäs lause, joka vetää yhteen ja vahvistaa hyötyä. Käytä selkeää ja mieleenjäävää lausetta.

Arvolupaus kiteytettynä:

<i>Projektin nimi:</i>				
Liiketoimintakartta (BMC)				
<p>Yhteistyökumppanit Kuka on tärkein yhteistyökumppani? Kuka on tärkein jakelija? Mitkä avain resurssit tulevat kumppaneilta?</p> <p>Motivaatio: Optimointi ja talous, riskin alentaminen ja epävarmuus, resurssien ja toiminnan hankinta</p>	<p>Kriittiset tehtävät Mitkä ovat tärkeimmät työt, joita arvolupaus vaatii?</p> <p>Kategoriat: Tuotanto, ongelmanratkaisu, alusta/verkko</p>	<p>Arvolupaus Täytä tämä ensimmäisenä ja palaa tarvittaessa. Arvolupaus kiteyttää asiakkaan tarpeen tai ratkaistavan ongelman ja asiakkaalle tuotettavan arvon. Mitä arvoa tuotamme? Minkä asiakkaan ongelman ratkaisemme?</p> <p>Uutuus, tehokkuus, helppous, saada asia tehdyksi, brandi, kustannussäästö, vähentää riskiä, käytettävyyys</p>	<p>Asiakassuhteet Minkä tyyppiset asiakassuhteet on ja millaisia suhteita asiakas odottaa? Miten integroimme uudet asiakassuhteet nykyiseen liiketoimintamalliimme? Kuinka kalliita asiakassuhteet ovat?</p>	<p>Asiakassegmentit Käytä hyödyksi asiakapersonia tai mieti onko asiakas vierailija, potilas, omainen, käyttäjä, ostaja. Kuka on tärkein asiakas? Perustuuko asiakas massamarkkinaan, sinisen meren strategiaan, moimuotoinen.</p>
	<p>Avain resurssit Mitkä ovat avain resurssi, jota arvolupaus vaatii? Mitkä ovat jakelukanavat?</p> <p>Tyypit: Fyysiset, älylliset (patentit, tekijänoikeudet, data), ihmiset, rahoitus</p>		<p>Markkinointi&myynti,toimitu: Minkä kanavan kautta asiakassegmentti haluaa saavuttaa meitä? Miten kanavat on integroitu järjestelmiimme? Mikä kanava on tehokkain? Millaisia ovat asiakkaan rutiinit eri kanavissa?</p>	
<p>Kustannusrakenne Tärkeimmät kustannukset. Mitkä avain resurssit ovat kalleimmat? Mitkä avain tehtävät ovat kalleimmat? Kumpi ohjaa liiketoimintaa: Kustannukset (alhainen hinta, automatisoitu, ulkoistettu) vai arvo (keskittyy arvonluontiin, premium).</p> <p>Esim: kiinteät kulut (palkat, vuokrat, hyödykkeet) Muuttuvat kulut, mittakaavaetu, tuotevarioinnin etu</p>			<p>Kassavirta Mitä asiakat oikeasti ovat valmiita maksamaan? Mitä he tällä hetkellä maksavat? Miten he maksavat? Miten he mieluiten maksavat?</p> <p>Tyypit: omaisuuden myynti, käyttömaksu, ylläpitosopimus, lainaus, leasing, lisenssi, välityspalkkio, mainostaminen Hinnottelu perustuu listahintaa, tuoteominaisuuteen, asiakassegmenttiin tai voluumiin. Dynaaminen hinnoittelut: neuvottelu, markkinahinta</p>	

TYÖPAJAN AIKATAULU

9.00 Alustus

9.20 Tavoitteiden määrittäminen

9.35 Mitä olemme ja mitä emme ole

9.50 Ideointi. Menetelmä: Me-we-us (15 min)

10.20 Ymmärryksen luominen ideoista. Menetelmä: Hiljainen ryhmittely (20min)

Tauko

10.50 Ideoiden kehitys, Menetelmä: Kahvilamenetelmä. (90 min)

Tauko

12.30 Ideoiden valinta. Menetelmä: Äänestys (15 min)

Yhteenveto

Kutsu teemahaastatteluun

Opiskelen Tampereen yliopistossa johtamisen ja talouden tiedekunnassa diplomi-insinööriksi. Teen diplomityötä, jonka aiheena on Asiakaslähtöisen toimintatavan muodostaminen terveydenhuollolle suunnatuissa b2b palveluiden kehityksessä. Työn tarkoituksena on muodostaa asiakaslähtöinen kehittämistapa palveluiden kehitykseen käyttämällä palvelumuotoilun työkaluja.

Haluaisin kuulla näkökulmia ja kokemuksia palvelumuotoilusta ja sen menetelmistä. Haastattaviksi toivoisin saada haastateltavia (6kpl), jotka ovat aiemmin yrityksessä osallistuneet kehitykseen. Haastattelu toteutettaisiin teemahaastatteluna Teamsin välityksellä maaliskuun alkuun asti.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua mitenkään. Tarkoituksena on pitää haastattelu keskustelumuotoisena, siksi toivoisin voivani äänittää haastattelun muistiinpanotarkoituksessa. Analysoinnin jälkeen äänitys hävitettäisiin, kuitenkin viimeistään 3 kuukauden kuluttua haastattelupäivästä. Keskustelu on täysin luottamuksellinen ja siinä saatuja tietoja käytetään ainoastaan diplomityön kontekstissa, eikä tietoja käytetä muihin tarkoituksiin.

Diplomityön olisi määrä valmistua kevään aikana.

Tämä kutsu on lähetetty Teams kutsuna,

jos ajankohta ei sovi. Ehdota sopivampaa.

jos et halua osallistua. Hylkää ehdotus.

Teen pääsääntöisesti ma ja to tuotantoa, jolloin haastattelu ei onnistu.

Toivottavasti saat sopimaan aikatauluusi noin 1h 30 min hetken.

Kiitos jo etukäteen,

Allekirjoitus

HAASTATTELURUNKO

ALOITUS

Kiitos kun pääsit osallistumaan haastatteluun. Työni tarkoituksena on muodostaa asiakaslähtöinen kehittämistapa palveluiden kehitykseen käyttämällä palvelumuotoilun työkaluja. Haastattelun tavoitteena tunnistaa palvelujen kehityksen lähtötilanne ja kuulla näkökulmia ja kokemuksia palvelumuotoilusta ja sen menetelmistä.

Haastattelun tulokset tullaan käsittelemään nimettömänä tutkimuksessa. Toisin sanoen nimiä ei mainita työssä. Tarkoituksena on pitää haastattelu keskustelumuotoisena, siksi toivoisin voivani äänittää haastattelun muistiinpanotarkoituksessa. Analysoinnin jälkeen äänitys hävitettäisiin, kuitenkin viimeistään 3 kuukauden kuluttua haastattelupäivästä. Keskustelu on täysin luottamuksellinen ja siinä saatuja tietoja käytetään ainoastaan diplomityön kontekstissa, eikä tietoja käytetä muihin tarkoituksiin.

Saanko äänittää haastattelun muistiinpanojen tueksi?

TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tutkijan tausta

Tavoitteena tunnistaa kohdeyrityksen palvelujen kehityksen lähtötilanne ja ongelmakohdat. Kehittää kohdeyritykselle asiakaslähtöinen toimintatapa palveluiden kehitykseen. Diplomityön on määrä valmistua keväällä 2023 ja se toimitetaan jokaiselle haastateltavalle. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jonka avulla pyritään muodostamaan syvää ymmärrystä laadullisen analyysin avulla. Haastattelu koostuu neljästä teemasta ja kysymykset ovat avoimia kysymyksiä.

Teemat:

- 1) Taustatiedot (4 kysymystä),
- 2) Nykyinen palveluiden kehityksen toimintatapa (5 kysymystä)
- 3) Asiakaslähtöinen palvelukehitys & asiakasymmärrys (5 kysymystä) sekä
- 4) Palvelumuotoilu ja sen merkitys asiakasymmärryksen konkretisoinnissa (6 kysymystä).

OSA 1. Tausta- ja lähtötiedot

- 1) Nimi, nopea kertaus omasta työhistoriasta.
- 2) Kerro lyhyesti omasta toimenkuvasta yrityksessä.
- 3) Mitä asiakaslähtöisyys on mielestäsi?
- 4) Miksi se on sellainen kuin kuvaat?

OSA 2. Nykyinen palveluiden kehityksen toimintatapa

- 5) Selittäisitkö millainen prosessi tuotekehityksessä on tällä hetkellä? Millaisista vaiheista se koostuu?
- 6) Mistä syntyy tarve uusien palveluiden kehitykselle?
- 7) Seurataanko ja mitataanko kehitysprojekteja yrityksessä? Miten?
- 8) Millaisella tiimillä palveluita on aiemmin kehitetty? Millaista osaamista tiimeissä on?
- 9) Liittykö palvelukehitykseen haasteita nykyisin? Miksi hyvät ideat eivät edisty?

OSA 3. Asiakaslähtöinen palvelukehitys ja asiakasymmärrys

- 10) Miten asiakas voidaan ottaa huomioon palvelukehityksessä, esimerkiksi tehdäänkö kehitystä yhdessä asiakkaan kanssa?
- 11) Miten asiakkaita kuunneltaisiin paremmin? Mikä estää, että näin ei tehdä nyt?
- 12) Miten asiakkaan odotuksia seurataan tai kerätään?

13) Minkälaista asiakasdataa voidaan mielestäsi käyttää palveluiden kehityksessä? Mitä se edellyttää? Keneltä se edellyttää toimia?

14) Miten asiakasymmärrys ja sen kehittäminen näkyy käytännössä?

OSA 4. Palvelumuotoilu ja sen merkitys asiakasymmärryksen konkretisoinnissa

15) Minkälaisia palvelumuotoilun menetelmiä olet itse hyödyntänyt tai olet ollut mukana projekteissa, joissa menetelmiä on käytetty? palvelumuotoilun mallit (esimerkiksi prototyypit, Minimum Viable Product (MVP), Blueprinting, Asiakaspolku, Tarinankerronta, Käyttäjäprofiilit)

16) Mitä palvelumuotoilun menetelmiä haluaisit käyttää? Mitkä ovat olleet mielestäsi hyviä ja tehokkaita?

17) Millaisia tavoitteita palvelumuotoilun suhteen voisi asettaa? Millaisia tavoitteita asiakasymmärrykseen?

18) Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämiseen liittyvät haasteet

- Mitä haasteista on tunnistettu menetelmien hyödyntämiseen liittyen?

a) asiakasymmärrykseen liittyen, b) palveluiden kehitykseen

19) Mikä voisi helpottaa palvelumuotoilun menetelmien käyttöönottoa?

20) Mikä näistä on mielestäsi haasteena raha, resurssi, osaaminen, teknologia? Laita tärkeys järjestykseen.

21) Mitä kaikkea palvelumuotoilun menetelmien käyttöönottamiseen ja/tai hyödyntämiseen liittyy?

OSA 5. Muuta lisättävää

22) Muuta kommentoitavaa aiheeseen tai haastatteluun liittyen? Kehitysehdotuksia asiakaslähtöiseen toimintatapaan