



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kuvataide arvoksi asiakastilaan

Tapaus: Akava-talo

Nordfors, Paula

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Kuvataide arvoksi asiakastilaan Tapaus: Akava-talo

Nordfors Paula
Restonomi Yamk
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Paula Nordfors

Kuvataide arvoksi asiakastilaan. Tapaus: Akava-talo

Vuosi 2017 Sivumäärä 106

Suomalainen työ- ja toimintaympäristö elää murrosvaihetta. Muutoksia yritysten tilasuunnitteluun tuovat uudenlaiset haasteet, joissa vaaditaan innovaatioiden tuottamaa luovuutta, elämyksellisyyttä sekä visuaalisuutta - työympäristön tulee olla hyvinvointia edistävä käyttäjä näkökulmasta. Asiakastilojen kautta yritykset haluavat viestittää ulkopuolisille asiakkaalle organisaation brändikuvaa, tilat toimivat kuin käyntikorttina. Opinnäytetyön hankekohteena on toiminut Helsingin Pasilassa sijaitseva Akava-talon kiinteistö ja heidän kuusi asiakasneuvottelutilaa.

Taiteella tiedetään olevan suoria positiivisia vaikutuksia ympäristöön. Taiteilijoiden työ länsimaisessa kulttuurissa on perinteisesti ollut arvostettua läpi historian. 2000-luvun Suomessa taidekoulutuksen raju kasvu on kuitenkin johtanut keskusteluun taidealojen ylikoulutuksesta. Kovan kilpailun ja vaativan koulutuksen läpikäyneelle valmistuvalle taiteilijalle löytyy vain harvoin taloudellisesti kannattavaa oman alan työtä. Taiteilijuutta on siksi alettu määritelmään kulttuuriyrityksien kautta.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ja tavoitteena on suunnitella ihmiskeskeisesti palvelumuotoilun menetelmillä palveluliiketoiminnan kentälle uusi asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli, jonka avulla tullaan saattamaan yhteen nämä kaksi toisilleen vierasta ja erilaista toimintaympäristöä. Taide tuodaan kehitettävän uuden palvelun avulla yritysmailman asiakastilaan lisäarvoksi. Tavoitteena lisäarvon kautta on tehdä tiloista psykologisesti viihtyisiä ja työhyvinvointia edesauttavia sekä yrityksen brändikuvaa nostattavia. Samalla luodaan taiteilijoille palveluliiketoimintamallin kautta mahdollisuus myydä ja markkinoida omaa ammatillista kompetenssia.

Kehittämistyössä asiakkaan maailma nousee työn keskiöön. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic) tulokulmana käsittelee arvoa ja sen muodostumista palvelun käytön aikana. Palveluntarjoaja tukee asiakasta palveluprosessissa, kuten tämän opinnäytetyön palveluliiketoimintamallin strategia edellyttää.

Opinnäytetyö on laadullisin menetelmin tehty kehittämistyö, joka noudattaa konstruktiivista tutkimusotetta. Empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta saadaan lähtökohdat kehittämistehtävän aikana järjestettäviin työpajoihin ja haastatteluihin. Aineisto on kerätty palvelumuotoilun työkaluilla, British Design Councilin tuplatimantti prosessimallin vaiheiden (etsiminen, määrittely, kehittäminen ja käytäntö) mukaan.

Tuloksena iteratiivisesta kehittämisprosessista syntyi palvelun prosessimalli, arvonluontimalli sekä lopullinen asiakas- ja palveluliikekeskeinen liiketoimintamalli. Mallit esittelevät visuaalisesti kuinka tämä kehitetty tuleva yritys tulee keskustelemaan asiakkaansa ja sidosryhmien kanssa asiakkaan arvovaatimusten mukaisesti. Kehittämistyössä tehty palveluliikeidea on toteutuskelpoinen. Palvelumalli on kehitetty ja testattu tässä kehittämistyössä tasolle, jossa sitä voidaan lähteä toteuttamaan asiakasympäristöissä sekä jatkojalostamaan liiketoimintasuunnitelmaksi.

Asiasanat: Asiakasymmärrys, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli, arvon luominen, ihmiskeskeinen muotoilu, palvelumuotoilu

Paula Nordfors

Art as Value in Organizations' Space

Year	2017	Pages	106
------	------	-------	-----

The Finnish employment and operating environment is in a period of transition. Changes in organizations' space planning bring new challenges; this requires innovational thinking, creativity, and visuality. The working environment also has to be conducive to wellbeing from a user point of view. Organizations wish to communicate to outsiders through their public spaces, show their brand and use the space as a business card of the organization. This thesis project was undertaken in Pasila, Helsinki in Akavatalo and their six meeting rooms.

Art is known to have a direct positive impact on the environment. The work of artists in Western culture has traditionally been valued throughout history. However, the torrential growth of art education has led to a complicated Finnish discussion of art education. To become an artist you have to pass tough competition and demanding training but still graduated artists can only very seldom find financially supportive work in their own professional field. Artistry has therefore begun to be defined through entrepreneurship of culture and art.

The goal of this thesis is to design a new customer and service logic-based business model, which will enable us to bring together the two different environments mentioned - art and the business world. The methods that have been used to build up this model are co-creative and human centered service design methods. In this thesis, art is delivered to meeting rooms via a new service model to create value for the particular organization. The aim is to add value through the premises, to make psychologically comfortable and well-being promoting spaces and uplift the company's brand image at the same time. For the artists this newly developed service model creates opportunities to sell and market their own professional competence.

The customer's world is at the center of this thesis. Customer dominant logic deals with value and its formation during the use of service process. It means the service provider must support the customer while he/she is using the service, as this newly developed business model's strategy requires.

This thesis obeys both qualitative and constructive research approaches. Workshops and interviews have been based on empirical research methods and literature. The data has been collected using the British Council's Double Diamond process model phases: discovery, definition, development and practice.

This iterative development process resulted in a Blueprint process, Value Creation Model and Customer and Service Logic based Business Model. All the models mentioned present visually how this particular new service will discuss with its clients and stakeholders, according to the requirements of the customer's value creation. The model developed in this thesis is viable. The developed service has been tested during the development process and is ready to take its first step into the customer's world and be refined into a business plan.

Keywords: Customer Dominant Logic, Service Dominant Logic, Co-creation, Service Design, Value Creation, Human Centred Design

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taide ja työelämän toimintaympäristö	7
1.2	Kehittämistyön tavoite ja rajaus	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	11
2	Uuden palveluliiketoimintamallin kehittäminen	12
2.1	Arvonluonti ja asiakasymmärrys	12
2.2	Palveluliiketoimintamalli	18
2.3	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu	23
2.4	Lähestymistapa ja menetelmien valinta	27
3	Kuvataidetta Akava-taloon kehittämisprosessi	32
3.1	Asiakasymmärryksellä merkitystä ja arvoa	38
3.2	Ideoinnilla kohti palvelun näyttämöä	52
3.3	Mallintamisella visuaalinen kuva palvelusta	62
3.4	Konseptoinnilla kuvataide asiakastilaan	70
4	Arvonluonnin löydökset ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli	73
4.1	Työpajojen sisällön analyysia	73
4.2	Löydökset arvonluontimallilla	80
4.3	Palveluliiketoimintamalli ja testaus	82
5	Johtopäätökset ja pohdinta	86
5.1	Kehitetty palveluliiketoimintamalli	86
5.2	Käytännölliset johtopäätökset ja tulokset	88
5.3	Opinnäytetyön tarkastelu ja tulevaisuuden ehdotukset	89
	Lähteet	92
	Kuviot	97
	Taulukot	98
	Liitteet	99

1 Johdanto

Taide halutaan tämän päivän Suomessa nähdä kaikille yhteiseksi kuuluvaksi hyväksi, se ei ole vain taiteilijoiden etuoikeus (Honkasalo & Laukkanen 2015). Tutkimus (Liikanen, 2010) *Taiteesta ja kulttuurista hyvinvoinnista* esittelee neljä asiaa tukemaan taiteen ja kulttuurin hyvinvointia lisääviä tekijöitä tilassa. Ensimmäisenä tutkimuksessa puhutaan taiteesta ihmisen tarpeena, elämyksenä ja nautintona. Toisena taiteen jaksamisen elementtinä, esimerkiksi kuntoutus näkökulmasta. Kolmantena taide luo yhteisöllisyyttä ja neljäntenä taide vaikuttaa ympäristössä viihtyvyyteen. Näistä taiteen eheyttävistä vaikutteista meillä jokaisella on kokemusta vaikkapa sisustamisen kautta; koti tuntuu kodikkaammalle kun olohuoneen tilaa hallitsee värikäs maalaus tai keittiön jääkaapin ovesta osuu silmään aamulla ensimmäisenä esi-koisen piirtämä omakuva.

Taidekoulutuksen määrä on Suomessa kasvanut rajusti 2000-luvun taitteessa, josta on seurannut keskustelua taidealojen ylikoulutuksesta (Rautiainen & Roiha, 2015). Luovuuden merkitys on käsitteenä korostunut samoihin aikoihin ja taiteilijuutta on alettu määrittelemään kulttuuriryrittäjyytenä (Houni & Ansio, 2013). Koska taiteilijuus ammattina on kovan julkisen kilpailun tulosta, kuten myös ammatissa perinteisesti toiminen ja pysyminen, eivät kaikki valmistuneet kuvataiteilijat saa mahdollisuutta kerätä ammatillaan itselleen toimeentuloa merkittävien palkintojen, tunnustuksien ja näkyvien työtehtävien tai apurahojen kautta (Houni ym. 2013).

Suomi tarvitsee yrittäjyyttä tarjoamaan työtä ja verotuloja, ilman kaikkea tätä yhteiskuntamme hajoaa. Uusien palveluiden kehittäminen on kestävä kehityksen edellytys (Sitra, 2013). Työympäristön kehittäminen sivuaa kestävä kehitystä käyttäjälähtöisesti. Koska työympäristön merkitys ja tila, jossa työskennellään ohjaa myös ihmisen käyttäytymistä ja luova työympäristö lisää innovatiivisuutta (Coco, 2012), mikä olisikaan parempi törmäyskurssi kuin taiteen ja yritysasiakkaan törmäyspiste.

Tämä opinnäytetyö pohtii ratkaisuja nuoren Suomalaisen kuvataiteen kaupallistamiseen ja taiteen näkyvyyteen arjessa. Miten kuvataidetta saataisiin ihmisten arkeen esimerkiksi työympäristöissä yritysasiakkaille, tuomalla taide vaikkapa heidän neuvotteluhuoneisiinsa? Mitä arvoa ja lisäarvoa yritysasiakas voisi hakea taiteesta?

Asiakkaiden maailmaan sukellaan tässä opinnäytetyössä liiketoimintamallien, ihmiskeskeisten tutkimusten sekä haastatteluiden avulla. Avataan ovet sekä taiteilijoiden ateljeihin, että yritysmaailman kokousmaailmoin.

Itse valmistuin kuvataiteilijaksi 2007 Lahden Taideinstituutista. Tuolloin jäin kaipaamaan vastavalmistuneena taiteilijana väyliä päästä toteuttamaan taiteilijan ammattia myös kaupallisista lähtökohdista. Näistä lähtökohdista innostuneena ajatus tämän opinnäytetyön aiheesta ”Kuvataide arvoksi asiakastilaan” on saanut alkunsa.

1.1 Taide ja työelämän toimintaympäristö

Taiteilijoiden työ on länsimaisessa kulttuurissa perinteisesti ollut arvostettu ammatti, hyvin toimeentulevat ovat voineet ostaa taiteilijoiden töitä. Samaan aikaan taide instituutiona on kuitenkin lähestulkoon romahtanut. Suurin osa ammattitaiteilijoista ei pysty Suomessa elättämään itseään ammatillaan, johon on vaadittu kovan kilpailun edeltävä vaativa koulutus sekä synnynnäinen lahjakkuus. (Houni ym. 2013)

Taiteilija tarvitsee ympärilleen myös taidemaailman tullakseen nähdyksi. Galleria näyttelyt ja museot ovat paikkoja, jossa taidetta on yleisimmin totuttu näkemään ja minne taidetta tullaan nauttimaan. Lahjakaskaan taiteilija ei kuitenkaan ole itseriittoinen. Julkisuus määrittelee loppupeleissä, kuinka taiteilija urallaan menestyy. (Laitinen-Laiho, 2003)

Kuka tahansa ei voi siis ryhtyä taiteilijaksi, mutta mielestäni kuka tahansa saa nauttia taiteen olemassa olost. Taide voi olla organisaatiolle taloudellinen sijoitus, tai se voi olla kehittämisen työkalu. Taide voi olla keino toteuttaa muutosta yrityksessä tai taide voi muuttaa ihmisten ajattelumalleja päätöksenteossa (Lehikoinen & Pässilä 2016,13).

Kuvataiteilijan ammattini kautta olen törmännyt asiakkaiden kysymyksiin, mistä voisi hankkia kohtuuhintaista aitoa kuvataidetta. Olen taiteilijana myös joutunut miettimään, missä taidetta voisi esittää kaupallisista lähtökohdista käsin ilman gallerian välikäsiä. Galleristi veloittaa useimmiten oman liiketoimintansa palvelusta taiteilijaa vuokraamalla tilan taiteilijalle. Myydyistä teoksista taiteilija maksaa myös provision galleristille, joten kulut näyttelylle nousevat usein hyvin korkeiksi. Gallerian myyntinäyttelyt rajaavat myös taiteilijan asiakaskunnan pääasiassa taiteesta kiinnostuneeseen yleisöön. Muu yleisö täytyy näin ollen saavuttaa muilla keinoin. Ravintoloissa, kampaamoissa ja muissa julkisissa tiloissa voi usein nähdä myös taidenäyttelyitä. Nämäkin näyttelyt ovat valitettavan usein taiteilijalle täysin vapaaehtoistoimintaan perustuvia eikä takaa taiteen tekemisen ja korkean ammattitaidon kautta myyntituloja.

Kotiin ostetaan toisenlaista taidetta kuin yritysten julkisiin tiloihin (Laitinen-Laiho, 2003). Tämän voi ymmärtää hyvin, kun mietimme kuinka sisustamme kotia ja vastakohtaisesti minkälaisessa työympäristössä haluaisimme työskennellä. Minkälaisista taidetta haluaisimme työskentelytilassa kohdata. Taidemarkkinat seuraavat myös taloudellisia suhdanteita. Mutta myös muoti vaikuttaa taiteessa. Tämä tulee hyvin esille vuotuisessa sisustus- ja taidealan messuilla Helsingin messukeskuksessa. Sisustusalan messut täyttyvät joka vuosi tuhansista kävijöistä,

samaan aikaan järjestettävät taidealan messut odottavat sen sijaan yhä yleisöään viereisessä hallissa. Taide ei saavuta samanlaista kiinnostusta kuin sisustussuunnittelu.

Ruotsalainen, fenomenologisen ja psykologisen, väritutkimuksen ja värijärjestelmän Natural Color System (NCS) mukaan ihminen aistii ja kokee ympäristöään värien mukaan. Värit eivät ainoastaan luonnehdi havaittua tilaa, vaan ne myös rajaavat ja luovat tilan tunnun. Väreillä on vaikutus ihmisen ajatteluun, henkiseen tasapainoon sekä älylliseen työskentelykykyyn vaikkakaan tätä on verrattain vähän tutkittu. On vaikea tutkitusti todistaa, miten värit lopullisesti tilassa vaikuttavat ihmiseen, koska jokainen yksilö kokee värit hyvin henkilökohtaisesti. Toiselle tummat värit luovat turvallisuuden tunnetta, toiselle ahtauden tunteen. Kirkkaat värit voidaan kokea innostavina tai päinvastoin hyvinkin ärsyttävinä. Värien viestinnän arvo muodostuu mielikuvista ja on näin ollen jokaiselle ainutlaatuinen kokemus. Värien vaikutusta ei ole syytä kuitenkaan aliarvioida tilassa, väitetään, että väreillä on suora vaikutus ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Arnkil 2007, 226-244) Tämän perusteella voisi olettaa, että myös taide luo tilalle tuntua värien ja muotojen kautta.

Työelämän toimintaympäristöt elävät murrosvaihetta digitaalisessa 2000- luvun maailmassa. Nämä muutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita työympäristöön, jossa vaaditaan innovaatioiden tuottamiseen luovuutta, elämyksellisyyttä sekä esteettisyyttä (Lehikoinen ym. 2016, 8-9).

Tässä kehittämistehtävässä keskitytään kokoushuoneiden eli neuvottelutilojen lisäarvon tuottamiseen. Kokoushuoneissa, joissa tänä päivänä istutaan useita tunteja paikallaan ovatkin siksi mielestäni luonteeltaan loistavat tilat tuomaan ihmiset ja kuvataiteen yhteen yritysmaailmassa. Tälle kehittämälleni palveluliiketoiminnalle näkyisi olevan myös paikkansa taiteen ja yritysmaailman risteyksessä, ainakaan vastaavia palveluja en löytänyt kotimaisilta markkinoilta aihetta esitutkiessa.

1.2 Kehittämistyön tavoite ja rajaus

Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää mahdollisuuksia kysymykseen ”Miten taidetta saataisiin uudella palvelulla arvoksi asiakastilaan?” taiteen ja yritysmaailman kohtaamispisteessä palveluliiketoiminnan kentällä. Tässä kehittämistehtävässä asiakastila on määritelty kokoushuoneeksi yritysmaailmassa.

Tämä opinnäytetyö on laadullisin menetelmin tehty kehittämistyö. Tietoperusta on rakennettu tutkimuksien ja kirjallisuuden avulla. Empiirinen osio kehittämistyössä syntyy työpajojen ja haastattelujen avulla kohteessa, eli Akava-talossa sekä sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilu-

prosessin menetelmillä syntyy lopputulos, joka on uuden palvelun asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis suunnitella liiketoimintamalli, jossa yhdistetään kotimaisen kuvataiteen ja paikallisen yritysmaailman, kaksi toisilleen erilaista toimintaympäristöä. Liiketoimintamallille opinnäytetyössä toimii ajatus tuoda taide pois omista lokeroistaan, kuten galleria ajatusmallista: suunnitella innovatiivinen palvelu, jolla taide tuodaan yrityksen asiakastilaan lisäarvoksi.

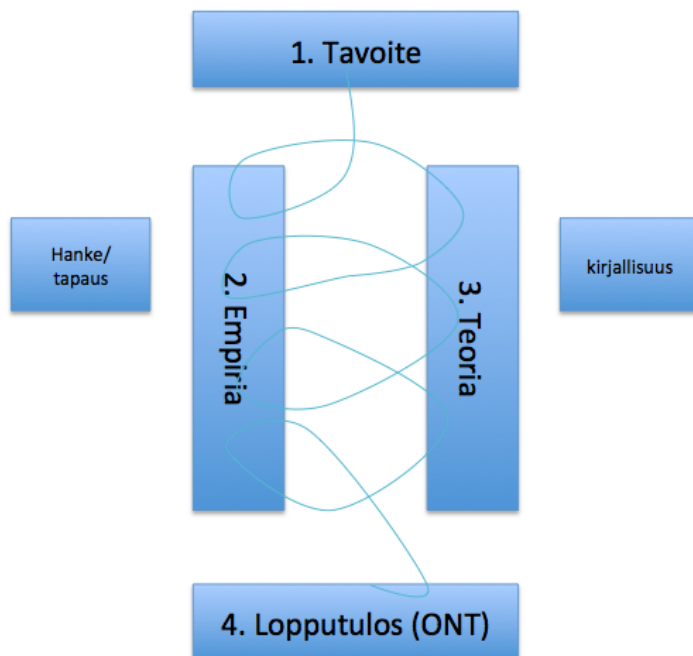
Kehittämistyöt lähtevät aina muutostarpeesta (Kananen, 2012). Tässä työssä tavoite on vastata muutokseen saada suomalainen ja vielä tuntematon taide kuluttajalle kuin myös vastata kestävä kehityksen ajatukseen työssä hyvinvoinnista. Kehittämistyön tuloksena tulee syntyä tuotoksia (Kananen, 2012), myös tämä opinnäytetyö tähtää tuotokseen. Ratkaisuja ja kokemuksia tässä opinnäytetyössä haetaan työelämälähtöisesti yhdessä Kiinteistö Akava-talon, muiden asiakasyritysten ja suomalaisten nuorten kuvataiteilijoiden kanssa.

Kehittämistehtävän suunnitelma eli strategia muodostuu kuvatun taulukon (taulukko 1) osista. Ensimmäisessä vaiheessa saadaan ymmärrys haastattelujen kautta tutkimus- ja kehittämistehtävääiheelle eli opinnäytetyössä tehtävälle uudelle liiketoimintamallille. Kartoitan niin Akava-talon neuvotteluhuoneiden käyttäjien kuin taiteilijoidenkin näkemykset taiteen ymmärtämisestä sekä heidän arkiset elinympäristönsä. Haastattelen ja havainnoin jo olemassa olevia samansuuntaisia yrityksiä mm. Taiko taideverkkokauppa sekä Vantaa taitelijaseuran taidelainaamo, saadakseni käsityksen mahdollisista haasteista ja ongelmakohtista, joita he ovat kohdanneet yritystoiminnassaan, liiketoiminnassaan taiteen keinoin sekä asiakasrajapinnassa. Kerään aloittelevalle yritykselle neuvoja kentältä ihmisiltä, joilla näissä olemassa olevissa yrityksissä on päätösvalta ja tietotaito.

Määrittely Asiakasymmärrys (Joulu 2016-Tammikuu 2017)	Kehittäminen Ideoi / yhteiskehittäminen (Tammi- Helmikuu 2017)	Suunnittelu (Helmi-Maaliskuu 2017)	Tuotanto
-Taiko taideverkkokauppa -Vantaan taiteilijaseura taidelainaamo -Kokoushuoneiden käyttäjät Työpaja menetelmät: -Haastattelu -Avoin kysely -Tunne-taulu	-taiteilijat -yritys -kokoushuoneiden käyttäjät (Akava-talo) Työpaja menetelmät: -8x8 -lego series play -aivoriihi -kollaasi Asiakaspersoonien luonti	-Q-Hair & Gallery Prototyyppi /testaus -Live-mallintaminen -Liiketoimintamalli -Tulokset -Arvonluontimalli	Kehitysideat esitetään tapaus kohteen hallitukselle (kesä 2017 ONT:n ulkopuolella) Palvelua ei viedä käyttöön ONT:n puitteissa

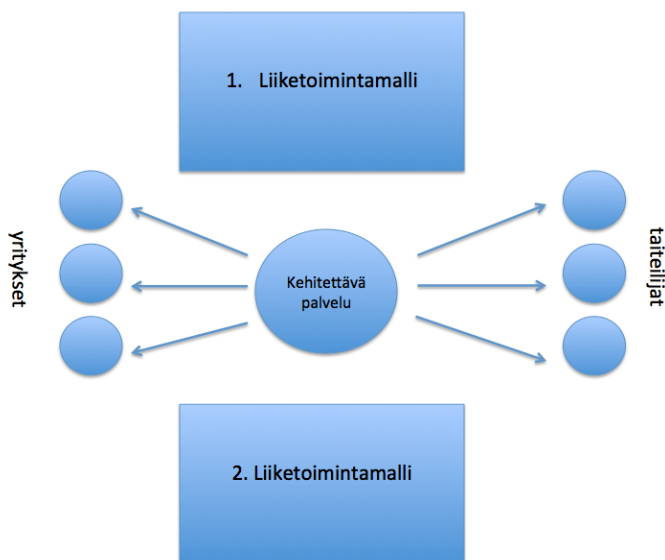
Taulukko 1: Opinnäytetyön strategia

Varsinainen kehittämistehtävän liiketoimintamalli syntyy seuraavaksi esitetyn suunnitelman pohjalta. Kehittämistehtävässä laaditaan työpajan muodossa asiakkaan näkökulmasta ensimmäinen liiketoimintamalli jo olemassa olevasta yrityksestä. Tämän jälkeen prosessia jatko työstetään kuvion 1. mukaisella ajatuksella.



Kuvio 1: Kehittämistyön mallinnus nro 1.

Samankaltaisia liikeideoita kuin tämä kehittämistehtävä on ei Suomesta oman etsimisen tuloksena löytynyt. Tässä kehittämistehtävässä on oleellista kuitenkin selvittää palvelun tuleva toimintaympäristö ja sen haasteet, jotta tulos olisi mahdollisimman realistinen. Valitsin tämän kehittämistehtävän metodologiatyöpajoihin mahdollisimman samansuuntaisia yrityksiä, jotka toimivat jo taiteen liiketoiminnan parissa.



Kuvio 2: Kehittämistyön mallinnus nro 2.

Kehitettävä palvelu toimii kuten jo kerroin, kahden asiakasryhmän välissä (kuviot 2); taiteilijoiden ja yritysten. Jotta lopullinen liiketoimintamalli toimisi molempien asiakasryhmien tarpeisiin ja täyttäisi heidän molempien toiveet, tulee palvelun kehittämisessä olla tietoinen molempien asiakkaiden tarpeista ja arvoista heti alusta asti kautta linjan

Opinnäytetyössä rajataan alue kehittämistyön uuden palvelun asiakaslähtöiseen liiketoimintamallin suunnitteluun. Palvelua ei saateta tässä opinnäytetyössä käytäntöön asti, joten tämä osio on rajattu pois. Opinnäytetyön ulkopuolelle jää myös niin sanotun hankekohteen Akava-talon lopullinen projektin toteutus.

Suunniteltua liiketoimintamallia on myöhemmin tarkoitus käyttää pohjana oman yrityksen perustamisvaiheessa. Tämän mallin pohjalta voidaan lähteä tekemään myöhemmässä vaiheessa mahdollista liiketoimintasuunnitelmaa sekä saattaa Akava-talon hanke loppuun mahdollisen uuden toteutuneen palvelun kautta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä kappaleessa kerron opinnäytetyön rakenteesta. Opinnäytetyö etenee niin, että ensimmäisenä esitellään kehittämistyön konteksti. Seuraavaksi rajataan viitekehys, joka tässä opinnäytetyössä on arvoa asiakkaalle taiteesta uudella palveluliiketoimintamallin avulla. Lopuksi on tehty projektisuunnitelma eli strategia, jossa kerrotaan kuinka kehittämistyö etenee.

Kirjallisuuskatsausosiosuudessa tarkastellaan arvon muodostumista asiakaslähtöisesti palveluliiketoiminnan kentällä sekä avataan siihen kuuluvat toimintalogiikat ja mallit. Koska opinnäytetyö pyrkii kehittämään uuden palveluliiketoiminnan mallin tulevalle yritykselle, esitellään opinnäytetyössä liiketoimintamallit ja niiden kehittäminen arvo-odotusten mukaisesti.

Metodologian osuus työstä käsittelee kehittämistehtävän aikana tehdyt työpajat. Opintokokonaisuuden mukaisesti aiheena on asiakaskeskeinen palveluliiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön menetelminä käytetään palvelumuotoilun menetelmiä. Kehittämisote on kehittämistehtävässä ihmis- ja käyttäjäkeskeinen. Työpajavaiheiden jälkeen päästään työssä tuloksiin ja löydöksiin.

Tämä opinnäytetyö noudattaa konstruktivistista tutkimusotetta. Ote sopii Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan parhaiten lähestymistavaksi, silloin kun ollaan luomassa uutta mallia, kuten tässä kehittämistehtävässä tullaan tekemään. Konstruktivisessa tutkimusotteessa pyritään ongelmaa lähestymään mahdollisimman käytännöllisin keinoin. Tieto kerätään tässä tutkimusotteessa empiirisesti ja tavoitteena on saada perusteltu uusi ratkaisu teoreettisin keinoin empirian pohjalta.

Löydösten perusteella analysoidaan työlle synteesi. Tämän pohjalta luodaan uusi palveluliiketoimintamalli, joka pilotoidaan ja testataan oikeassa asiakasympäristössä. Testauksen pohjalta tehdään uusi tiedonkeruu asiakkaan maailmassa. Saatu asiakaspalaute analysoidaan. Tämän pohjalta visualisoidaan uuden palvelun kontaktipisteet sekä rakennetaan lopullinen palveluliiketoimintamalli.

Johtopäätös luku vetää yhteen kehitystehtävän palveluliiketoimintamallin metodologian, siihen nojautuvat tärkeimmät käsitteet sekä työkalut. Tässä luvussa esitellään koko työn prosessi ja analysoidaan koko työn kulkua alusta loppuun. Lopuksi esitetään kehittämistehtävän tulevaisuuden ehdotukset ja kerrotaan kuinka liiketoimintamallin olisi tarkoitus jatkaa matkaa opinnäytetyön ulkopuolella myöhemmin.

2 Uuden palveluliiketoimintamallin kehittäminen

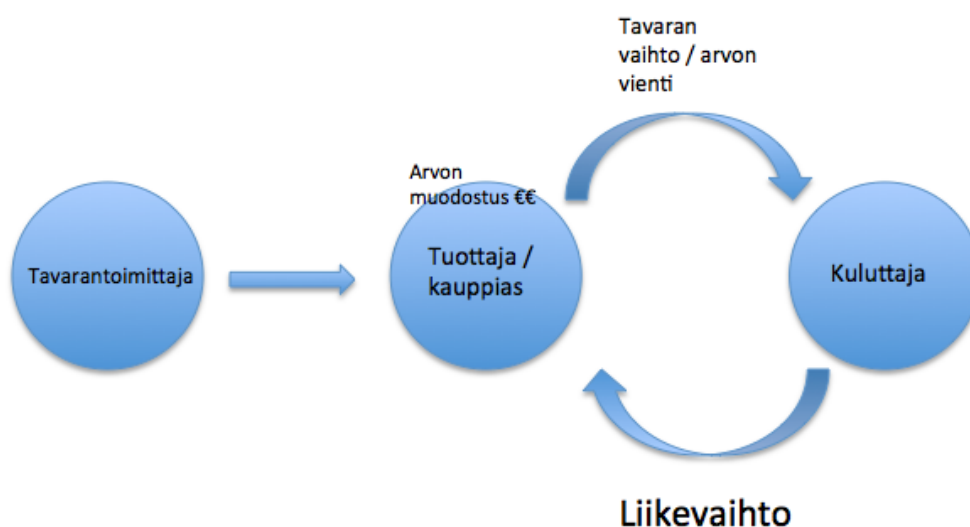
Tässä luvussa perehdytään kehittämistehtävän uuden palvelun liiketoimintamalliin vaikuttaviin käsitteisiin. Lähdin liikkeelle kokoamalla itselleni käsitekartan (liite 1) havainnollistamaan tätä kokonaisuutta. Åhlberg (2001) selventää käsitekartan idean tavaksi tutkia ajatuksia, ajattelua ja oppimista. Koska tutkimusmenetelmänä käsitekartta sopii hyvin oppimisen ja ajattelun seuraamiseen (Åhlberg 2001, 64-67), valitsin tämän tukemaan myös omaa työtäni tietoperustan työstämisessä. Käsitekartassa hahmottelin mahdollisia osa-alueita, jotka esittäisivät päärooleja opinnäytetyössäni.

Omassa opinnäytetyössäni liiketoimintamalli näyttölee pääroolia. Kuten johdannossa kerroin, liiketoimintamalli tulee toimimaan taiteen ja yritysmaailman risteyksessä. Kerätty kirjallisuus tukee tätä kehitettävää liiketoimintamallia ja uuden yrityksen perustamista. Pääpiirteiksi aiheina kohti pyrkimystäni nousi liiketoimintamalli, asiakasymmärrys sekä prosessit arvon muodostumisessa. Palvelumuotoilumenetelmien avulla toteutetaan työn metodologinen osio. Muuta kirjallisuutta hankin taiteen elvyttävistä vaikutuksista, tila ja ympäristö ajattelun näkökulmasta sekä värien vaikutuksesta, joita käsitteelin aikaisemmin johdanto kappaleessa.

2.1 Arvonluonti ja asiakasymmärrys

Tässä kappaleessa kerron arvonluonnista ja tähän kuuluvista liiketoimintalogiikoista. Kappaleessa käsitteelen myös asiakasymmärryksen toimintaperiaatteet. Arvo muodostui vasta vähän aikaa sitten vielä pelkästään toiminnan tasolla, tänään arvo muodostuu asiakkaalle henkiselä tasolla vuorovaikutuksessa (Voima, Heinonen & Strandvik 2010; Strandvik 2012) yhdessä yrityksen kanssa.

Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka (Good-dominant logic GDL) on liiketoimintalogiikka, jossa arvon muodostuminen nähdään asiakkaalle vaihtoarvon kautta. Alkuna logiikka on saanut markkinatutkimuksista. Toiminta perustuu tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan segmentointiin ja yrityksen strategiaan. (Lusch & Vargo 2014, 6-7) Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka näkee arvon syntymisen tuotteessa ja siihen määritetyssä hinnassa. Logiikan fokus on käsin kosketeltavien ja aineellisten asioiden vaihdannassa. Tuotekeskeinen logiikka asettaa tuotteen tai palvelun tarjoavan yrityksen logiikan keskiöön. Asiakas nähdään tässä liiketoimintalogiikassa passiivisena ja ulkopuolisena maksajana. (Lusch ym. 2014, 5-10; Lusch & Vargo 2008)



Kuvio 3: Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka mukailen Lusch & Vargo (2014)

Yllä olevan kuvan mukaisesti (kuvio 3) tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa aineellinen tavara saadaan tavarantoimittajalta. Kauppias määrittelee myymälleen tuotteelle hinnan. Kuluttaja ostaa tarvitsemansa tuotteen ja asiakkaalle hyöty muodostuu tästä liiketoiminnasta yrityskeskeisesti. Asiakas nähdään koko tapahtuman viimeisenä ja erillisenä osana, passiivisena tekijänä.

Palvelukeskeisissä liiketoimintalogiikoissa (Service-dominant logic SDL) prosessit, palveluratkaisut ja yhdessä kehittäminen ovat liiketoiminnan lähtökohtina. Kun tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka tuottaa hyötyä myymällä tuotetta mahdollisimman hyvään hintaan niin palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy asiakkaaseen vaihdannan kautta. Tässä liiketoimintalogiikassa myydään varsinaisen tuotteen sijaan palvelua niin sanotusti tuotteen avulla tarjoaman kautta. (Lusch ym. 2014, 15-16)

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikan ajatuksessa ei varsinaisesti siis pois suljeta tuotetta, koska tuotetta seuraa palvelu. Prosessissa ihmiset hyödyntävät osaamista vastavuoroisesti, arvo muodostuu yhdessä asiakkaan kanssa (value-in-use) niin sanotun palvelutarjoaman kautta (Lusch ym. 2014, 188; Grönroos & Gummerus, 2014). Esimerkiksi jokapäiväisessä elämässä useat meistä käyttävät julkista liikennettä. Asiakkaalle myydään kuljetuspalvelua linja-auton välityksellä ja näin asiakkaan tarpeet täytetään tämän kuljetuspalvelun kautta. Liiketoiminnan tarkoituksena palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on jonkin tuotteen tai fyysisen objektin kautta palvella muita.

Vargo ja Lusch (2006) näkivät tärkeäksi palvelun polttopisteenä kokemuksen ja palveluntarjoajan hallitsevan roolin. Palvelukeskeisen logiikan mukaan yritykset voivat heidän mielestään antaa vain arvoehdotuksia eli arvolupauksia. Tämä käsitys lienee siksi, koska arvon luonti muodostuu vuorovaikutuksessa. Arvon muodostumiseen vaikuttaa täten asiakkaan jo olemassa oleva henkinen ja fyysinen resurssi. Näiden resurssien kautta toteutuu palvelusta saatu arvo.

Ensimmäinen artikkeli tämän logiikan tiimoilta: *”Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”* (Vargo ym. 2014) herätti laajan kiinnostuksen tutkia sitä, miksi itse palvelua on tärkeä ymmärtää tässä modernissa ja muuttuvassa maailmassa. (Helkkula, 2010)

Palveluiden tärkein luonteenpiirre on palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa on prosessi-luonne. Tällöin palveluiden johtamista ja markkinointia tulisi myös ymmärtää niiden omista lähtökohdista. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikka määritellään seuraavasti; palvelut ovat prosesseja, joissa yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tästä prosessiketjusta syntyy arvoa. Palvelulogiikka edistää prosesseja ja tukee näin asiakkaan arvon luontia. Jotta yritys on omaksunut palvelulogiikan, on yrityksen otettava vastuu asiakkaan toimintojen tukemisesta palveluprosesseilla. (Grönroos 2009, 82)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikassa (Customer-dominant logic CDL) asiakkaan maailma nousee liiketoiminnan keskiöön. Palveluntarjoaja tukee asiakasta palveluprosessissa arvon muodostuksessa. (Heinonen ym. 2010: Voima ym. 2010)

Tässä logiikassa asiakas on keskipisteessä, ei palvelu kuten palvelukeskeisessä logiikassa. Sen sijaan että keskityttäisiin luomaan palvelua asiakkaan tarpeeseen, keskistytään siihen mitä asiakas palvelulla tekee ja kuinka asiakasta tulisi tukea palvelun käytön aikana. Tällöin tärkeäksi nousee myös palveluiden johtaminen yrityksissä. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on yrityksen strateginen päätös. Tavoitteena on luonnollisesti tällöin luoda kilpailukykyä. Mikäli yritys onnistuu tällä tavalla luomaan lisäarvoa asiakkaalleen, on yritys myös kilpailukykyinen (Storbacka & Lehtinen, 2006; Heinonen ym. 2010).

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa käsitettä arvo voidaan tarkastella viiden kysymyksen avuin; mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on strateginen asia yrityksessä. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardson, Sundström & Andersson 2009)

Arvon muodostuminen

Tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan, kuten edellisessä kappaleessa kerroin, arvon käsite oli aikaisemmin pitkälti ollut sidoksissa tuotteeseen ja tuotantoprosessin lopputulokseen (Flint 1997,167-171), yritykset jakoivat hyötyä asiakkaalle tuotteen muodossa (Sheth & Parvatiyar 1995).

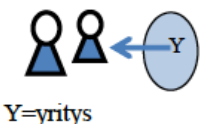
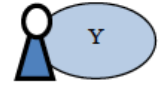
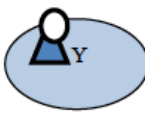
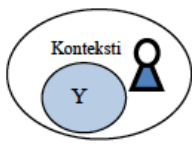
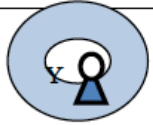
Håkansson ja Snehota (1995) ymmärsivät vaihdannan tuottaman avainaseman yritysten välisessä asiakassuhteissa, asiakas ei voi olla vain passiivinen tekijä niin sanotun arvon muodotuksessa. Kun siirryttiin tuotekeskeisestä lähtötavasta palvelukeskeisemmäksi, jakaminen tuli heidän tutkimuksessa kestävä ja pitkäaikaisen yrityssuhteiden perustaksi. Heidän mielestään juuri yrityksen suhteiden johtaminen ja vuorovaikutus oli erityisen merkittävä asia, näin ollen he nostivat yritysten verkostot valokeilaan uuden ajattelumallin muodostamisessa.

Uлага (2003) toi keskusteluun mukaan ajatuksensa siitä, kuinka palvelun hyötyä voi kasvattaa myös verkostosuhteissa. Edelleen ajateltiin palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan arvoajattelun mukaan: arvoa kasvatetaan yhdessä tarjoajan, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaan kanssa palvelun kautta. (Uлага 2003, 686-687) Vargo ja Lusch (2006) alkoivat puhumaan samaan aikaan palveluvuosta (service flow), jossa asiakas luo itse arvon kuluttamalleen hyödyille. Arvonluonnin prosessi lähti heidän tämän hetkessä näkökulmassaan asiakkaan tarpeesta ostaa oman elämän arvoja tukevaa tarkoitusta tavaran sijaan.

Vargo ja Lusch (2006) toteavat muutamaa vuotta myöhemmin, että asiakas on palvelun arvonluoja osallistumalla palvelun tuotantoon. Yritysten tulisi palveluntarjoajana alkaa ymmärtämään hyvin yksityiskohtaisesti oman asiakkaansa elämää ja vaihtaa näkökulma enemmän ihmisenäkökulmaksi (Vargo ym. 2006). Prahald ja Ranaswamy (2004) puolestaan kiinnostuivat asiakkaan passiivisesta ja aktiivisesta roolista palvelutilanteessa. Payne (2008) kuvasi asiakkaan arvon muodostumisen aktiviteettisarjaksi, joka muodostuu vuorovaikutus prosessissa syvän keskustelun kautta asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksen seurauksena niin yritys kuin asiakas oppivat toinen toisiltaan (Payne, Storbacka & Frow (2008, 86-87). Lähestyttiin ajatukSELLISESTI asiakaslähtöistä palveluliiketoiminnan logiikkaa.

Kun saavutaan lähemmäksi 2010 lukua, ennustettiin (Edvardsson, 2002), että yritykset alkavat kilpailemaan asiakkaan arvolla. Ilman suoraa kontaktia asiakkaaseen yritys ei pystyisi enää luomaan mahdollisuutta asiakkaan arvon luontiin. Yrityksen tehtäväksi tulikin tästä lähtien olla tukemassa asiakkaansa tarvetta. Palvelu tulisi olla muodostettu aina asiakkaan elämän näkökulmasta, kuten asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikassa (Grönroos, 2010).

Palveluliiketoimintalogiikkojen mukaan liiketoiminta kaikissa näissä muodoissa on aina palvelua. Palvelu tukee asiakkaan arvontuotantoa, kuten aikaisemmin todettiin kaikissa arvon muodostumiskeskusteluissa. Alakoski (2014) havainnollistaa asiakkaan ja yrityksen roolien kehittymistä 1970 luvun vaihtoarvo ajattelusta tämän päivän kokemus- ja elämysarvo palveluajatteluun seuraavan taulukon (taulukko 2) avulla.

1970	 Y=yritys	Asiakas oli palvelun vastaanottaja, palvelukin ymmärrettiin tuotteeksi. Arvo oli luonteeltaan vaihtoarvoa ja perustui transaktioon, lähtökohta perustui kulutusmarkkinointiin (Rathmell 1974; Grönroosin 1982, 30 mukaan).
1980		Asiakas osallistui palvelutuotantoon, jolloin myös itsepalvelun rooli kehittyi kuluttajamarkkinoinnissa. Palvelua tarkasteltiin teknisinä ja toiminnallisina funktioina (Grönroos 1982, 33). Asiakkaan rooli oli aktiivisempi kuin edellisellä vuosikymmenellä.
1990		Asiakassuhteen merkitys kasvoi, asiakassuhteita haluttiin luoda ja hoitaa, samalla kehittyivät kanta-asiakasjärjestelmät ja suhdemarkkinointi. Yritys lähestyi asiakasta. (Grönroos 1994, 8–13.)
2000		Asiakkaan osallistuminen on lisääntynyt, palvelutoimintaa tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, asiakas osallistuu palvelutuotannon kehittämiseen, joten asiakas nähdään yhteistyökumppanina (Ramirez 1999, 51; Akaka ja Chandler 2011, 247–248). Arvoa ryhdytään luomaan yhdessä, myös yritysmarkkinoilla (Vargo & Lusch 2004, 331).
2010		Tarjoajayritys tukee asiakasta arvon muodostumisessa, mutta asiakkaalle muodostuu arvoa hänen aiempiin kokemuksiinsa yhdistyneenä (Heinonen ym. 2010, 542; Grönroos 2011a, 287; Grönroos & Voima 2013).

Taulukko 2: Asiakkaan ja yrityksen roolien kehittyminen (Alakoski, 2014)

Kuten Alakosken (2014) taulukosta voimme todeta, alun perin vaihtoarvo ajattelun mukaan kaikki perustui hintaan. Asiakas osti yrityksen määrittelemän hinnan mukaan palvelua, jonka yritys mielsi tuotokeskeisesti. Lähempänä 2000 lukua yritys uskalsi lähestyä jo rohkeammin asiakasta, vaihtoarvona hinnan rinnalle tuli myös arvo. Mitä lähemmäksi päästään tätä päivää, vuorovaikutuksen merkitys yhdessä asiakkaan kanssa on kasvanut huomattavasti. On ymmärretty, että arvo syntyy asiakkaalle hänen omassa maailmassaan. Yrityksen tehtävänä on olla

tukemassa asiakasta arvon muodostuksessa. Asiakas halutaan nähdä tänä päivänä palveluprosessissa enemmän yhteistyökumppanina. Asiakas osallistuu palvelutuotannon kehittämiseen ja näin myös arvonluontiin ja sen muodostumiseen (Heinonen ym. 2010).

Yhteenveto

Jotta asiakasymmärryksen toimintaperiaatteet voisi ymmärtää, tulee myös ymmärtää kuinka arvon muodostus on vuosien saatossa kehittynyt tämän hetkisellet tasolle. Liiketoimintalogiikat mahdollistavat tarkastelun arvon muodostumisen kehityskaassa. Kuten edellisessä kappaleessa on kerrottu, **tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka (GDL)** vallitsi ensimmäisenä. Tässä logiikassa vaihtoarvon kautta myydään tuotteen kautta asiakkaalle hyötyä. Asiakas maksaa määrätyn hinnan tuotteesta. Tämä hetki tavallaan katkaisee asiakkaan ja yrityksen suhteen. Kun tuote on maksettu, varsinainen tuote on asiakkaan omistuksessa ja yritys on saanut asiakkaalta tarvitsemansa hyödyn omaa liiketoimintaansa ajatellen. Varsinaista kestäväää arvoa ei tässä logiikassa näin ollen synny kummallekaan osapuolelle.

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (SDL) vallitsi kehityskaassa seuraavaksi. Tässä logiikassa prosessit ja palveluratkaisut yhdessä asiakkaan kanssa kehitettynä ovat liiketoiminnan lähtökohtina. Prosesseissa ihmiset hyödyntävät omaa osaamistaan vastavuoroisesti ja arvo alkoi muodostumaan yhdessä asiakkaan kanssa (value-in-use). Logiikan mukaan yritys myy varsinaisen tuotteen sijaan palvelua niin sanotusti palvelutarjooman avulla. Yritys voi tämän logiikan mukaan antaa asiakkaalle arvolupauksia, joihin sen on oman liiketoimintansa kautta vastattava.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (CDL) on tänään vallitseva logiikka. Asiakas ja hänen maailma ovat liiketoiminnan keskipisteenä. Yrityksen tulee keskittyä siihen, mitä asiakas tekee palvelulla ja olla tukemassa asiakasta palvelun käytön aikana. Arvoa tarkastellaan tässä logiikassa viiden kysymyksen kautta: mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas.

Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden selvittämistä. Kun asiakasymmärrystä kerätään, on tärkeää kerätä sellaista tietoa, jota tarvitaan juuri kyseisen palvelun kehittämisen kannalta. Kun kerätty tieto on saatu palvelun käyttäjiltä, saadaan palvelun käyttäjiä koskeva kokemus ja merkitys analysoitavaksi. (Tuulaniemi, 2011; Miettinen 2011)

Asiakasymmärryksen käyttäjätiedon keruuseen on olemassa erilaisia menetelmiä. Tuulaniemi (2011) luettelee näistä muun muassa seuraavat menetelmät: olemassa olevat taustamateriaalit ja tiedot, kyselyt ja haastattelut, havainnointi, luotaimet sekä nykyaikaiset verkko on-line etnografia tutkimukset. Esimerkiksi näiden menetelmien avulla saadaan palvelun käyttäjiltä tarvittava tutkimusaineisto jatkotyöskentelyä varten.

Asiakasymmärryksessä käytetty tieto on osittain myös niin sanottua asiakkaan hiljaista tietoa. Polaine (2013) sanoo hiljaisen tiedon olevan kaiken tiedon perusta. Tämä hiljainen tieto on hyvin henkilökohtainen tieto, jonka voi löytää vain elämällä ja kokemalla kyseisessä tutkimusympäristössä. Asiakasymmärrys vaiheessa, joka on Morizin (2005) mielestä palveluiden muotoilu vaiheessa ensimmäinen ja tärkein vaihe, hiljaisen tiedon saa parhaiten esille sitoutumalla tutkimukseen ja havainnoimalla siinä ympäristössä asiakkaan maailmaa.

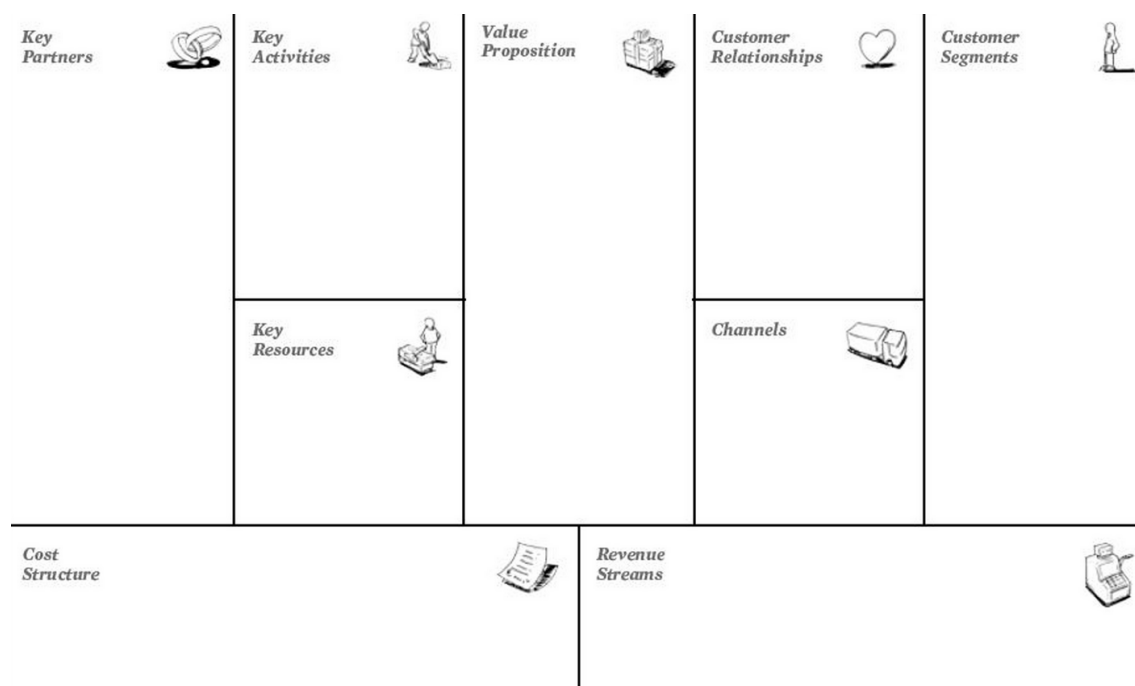
Asiakasymmärrystä rakennetaan näin ollen palvelun loppukäyttäjän arkielämässä ja siellä esiintyvistä motiiveista (Tuulaniemi, 2011). Palvelumuotoilu, joka on konkreettinen tapa lähestyä asiakasta, auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakastaan tässä kyseisessä ympäristössä (Ojasalo ym. 2014). Tutkimustyyliseksi asiakasymmärrysvaiheelle sopii muun muassa etnografia. Etnografia kuvaa ihmistä ja tutkii ihmisen käytöstä ja toimintaa sen omissa olosuhteissa. Asiakasymmärrys saadaan lopullisesti perusteellisen analyysin ja tulkinnan kautta, jota on tehty esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluilla loppukäyttäjän omassa ympäristössä (Tuulaniemi, 2011,142-146).

2.2 Palveluliiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on kuin liiketoiminnan arkkitehtuuri. Terminä liiketoimintamalli on varsin usein kuultu ja voi tarkoittaa yhdelle organisaatorakennetta, toiselle ansaintalogiikkaa ja kolmannelle palvelukokonaisuutta. Kaikki nämä mainitut asiat ovat oikeita. Liiketoimintamallien suunnitteluun liittyviä menetelmiä on verrattain vähän ja haasteeksi on noussut, ettei oikein aina tiedetä mistä mallissa puhutaan. (Saarelainen, 2013)

Liiketoimintamallikeskustelussa mallia on käytetty välineenä selittämään, kuinka yritys keskustelelee asiakkaansa ja verkostojensa kanssa. Kirjallisuudessa mallia ovat pohtineet useat tutkijat. Amit ja Zott (2007) kuvasivat mallin kautta liiketoiminnan hallinnon suunnittelua, rakennetta ja sisältöä ja sitä miten näiden elementtien kautta arvoa tuotetaan. Chesbrough ja Rosenbloom (2002) halusivat puolestaan enemmän tulkita mallin kautta liiketoiminnan arvon kehitystä kuin antaa tälle rakenteen. Osterwalder (2014) toi keskusteluun tästä muutama vuosi myöhemmin näkemyksen liiketoimintamallin käytöstä työkaluna. Hänen mallinsa logiikka koostuu arvonluontielementeistä, joiden kautta suhde asiakkaaseen tulee visuaaliseksi. Shafer (2004) määritteli samana vuonna liiketoimintamallin puhtaasti yrityksen ydinlogiikan pohjalta. Hänen mukaansa malli esittelee yrityksen strategiset valinnat ja arvonverkotot. Amit & Zott (2007) lisäsivät omaan näkemykseensä liiketoimintamallista ajatuksen siitä, kuinka malli selventää myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien arvonluontia. Johnson (2008) antoi ymmärtää, että malli koostuu neljästä elementistä: asiakkaan arvo, avain lähde, avain prosessi ja voitto. Näistä syntyy yhdessä malli, joka luo arvon. Storbacka & Nenonen (2009) antoivat oman näkemyksensä liiketoimintamallista, jonka mukaan malli määrittelee ja kokoaa arvonluonnin ominaisuudet ja prosessit vuorovaikutuksen kautta.

Osterwalderin ym. (2009) liiketoimintamalli (kuvio 4) sisältää yhdeksän osiota. Näiden avulla pohditaan liiketoiminnan mahdollisuuksia luoda ja toimittaa tuote asiakkaalle. Liiketoimintamallin yhdeksän kohtaa tarkastelevat näkökulmia sekä asiakkaan että organisaation lähtökohdista.



Kuvio 4: Liiketoimintamalli, Osterwalder (2009)

Mallissa ensimmäinen kohta on nimeltään avainkumppanit (Key Partners), tässä selvitetään ketkä ovat yrityksen avain partnereita, tuottajia ja millainen rooli heillä on yrityksen liikeideaan nähden. Toisena kohtana on arvolupaus (Value Proposition). Eli mikä on yrityksen tarjoama arvo, jota yritys tuottaa ja mikä on ongelma, johon yritys tarjoaa ratkaisua. Sekä millaista palvelua yritys tarjoaa asiakassegmenteille. Kolmantena malli pohtii asiakassuhdetta (Customer Relationships), millaista asiakassuhdetta asiakassegmentti toivoo yritykseltä. Neljäs osio tutkii asiakassegmenttejä (Customer Segments) tarkemmin, eli kenelle arvoa tuotetaan ja ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat. Viidentenä ovat keskeisimmät eli avain toiminnot (Key Activities), näitä voivat olla esimerkiksi tulovirrat tai asiakassuhde. Kuudes osio on avainresurssit (Key Resources). Seitsemäntenä ovat kanavat (Channels) yrityksessä, eli miten asiakas tavoittaa tuotteen tai palvelun. Kahdeksantena osiona mallissa ovat tulovirrat (Revenue Streams) ja viimeisenä eli yhdeksäntenä liiketoiminnan kustannusrakenne (Cost Structure). (Osterwalder ym. 2009; Ojasalo ym. 2014,183-184)

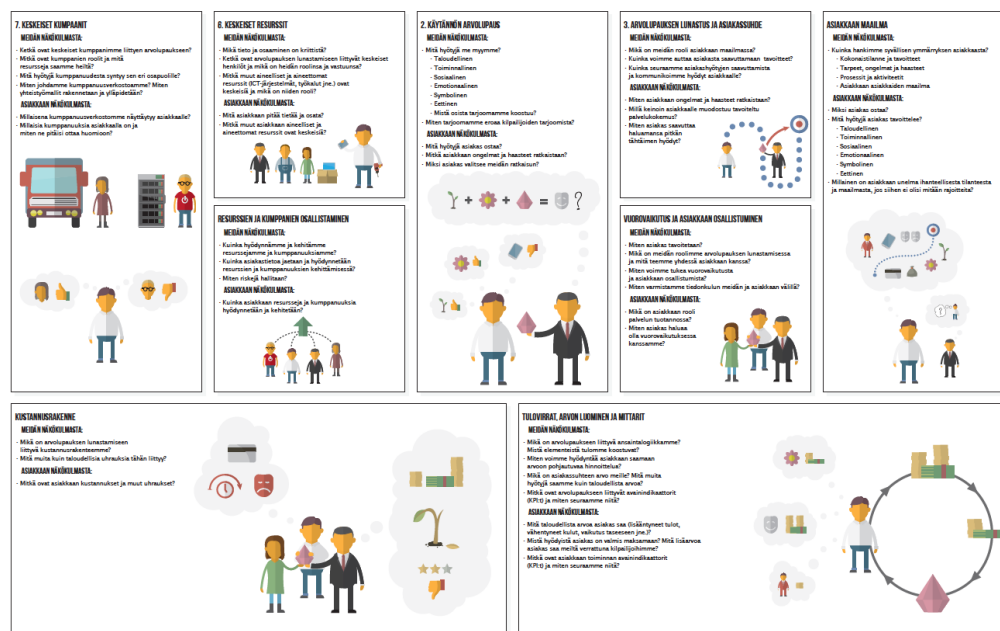
Alkuperäistä Osterwalderin liiketoimintamallia, joka on kehitetty tuotekeskeiseen liiketoimintaan, voitaisiin käyttää kuvailemaan myös palvelukeskeisessä logiikassa (Heinonen ym. 2010). Koska akateeminen keskustelu on viimeisien vuosien aikana osin siirtynyt pois perinteisestä liiketoimintamallikeskustelusta lähemmäksi asiakkaan maailmaan, haluttiin liiketoimintamallin raameja myös luoda asiakaskeskeisimmiksi. Tästä innostuneena suomalainen tutkijaryhmä lähti (2013-2014) tutkimaan, miten malli voisi toimia paremmin ja asiakaskeskeisemmin palvelulogiikassa (Ojasalo & Ojasalo . 2015).

Ojasalo ym. (2015) raportoi uuden kehityksen liiketoimintamallille, joka on innovoivampi ja lähestyy yrityksen arkkitehtuuria palvelun asiakaskeskeisemmän muotoilun tulokulmasta. Tämä malli käy läpi työkalumaisesti neljä palvelun prosessia: kartoita ja ymmärrä, ennakoita ja ideoi, mallinna sekä konseptoi. Nämä tulokulmat tulisi olla kirkkaita, kun lähdetään muuttamaan ja muotoilemaan yrityksen ajattelumaailmaa asiakaskeskeisemmäksi.

Osterwalderin (2014) liiketoimintamalli visualisoi ja kommunikoi yrityksen liiketoimintajatuksen yhdeksän kohdan kautta. Myös Ojasalon (2015) palvelukeskeinen liiketoimintamalli (kuvio 5) toimii näin. Erona malleissa on kuitenkin tulokulma: Osterwalder (2014) keskittyy tuotekeskeisesti (GDL) sillä aikaa kun Ojasalo (2015) lähtee asiakaskeskeisen logiikan (CDL) pohjalta. Palvelukeskeisempi liiketoimintamallin ensimmäinen kohta on asiakkaan maailma. Tässä kohdassa asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (CDL) tulee oleelliseksi. Asiakasta tarkastellaan hänen oman maailmansa kautta. Toisena kohtana mallissa on arvolupaus, eli mitä asiakas odottaa palvelulta (Grönroos & Ravald 2011). Kolmantena käydään läpi arvonluonti, osiona abstrakti ja ehkäpä vaikein. Eli miten palvelu tulee osaksi asiakkaan maailmassa tapahtuvaa aktiviteettia ja kokemusta. Neljäntenä on asiakkaan osallistuminen ja vuorovaikutus (Grönroos ym. 2004), eli miten yritys ajattelee palvelukeskeisen logiikan kautta asiakkaansa

välillä vuorovaikutusta. Viidentenä mallissa nähdään ansaintalogiikka. Kuudentena avainresurssit. Seitsemäs kohta on avain partnerit, ketkä ovat yrityksen vaikuttavimmat partnerit asiakasrajapinnassa. Kahdeksas kohta on kumppanien ja resurssien osallistuminen (Vargo ym. 2008). Yhdeksäntenä ja viimeisenä on kustannusrakenne, eli mitkä ovat kustannukset, jotka vaikuttavat arvon luontiin. (Ojasalo ym. 2015)

ASIAKAS- JA PALVELULOGIIKKAAN PERUSTUVA LIKETOIMINTAMALLI



Kuvio 5: Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli, Ojasalo ym. (2015)

Erona Ojasalon (2015) mallissa Osterwalderin (2009) malliin nähdään useampi näkökulma jokaisen osan sisältä. Näitä ovat asiakkaan näkökulma ja yrityksen oma näkökulma asiaan. Tällä keinoin saadaan syvempi kuva kokonaisuudesta. Ojasalon (2015) mallin ajattelumallissa noudatetaan iteratiivista prosessia. Malli toimii parhaiten prototyyppinä, työkaluna ja kommunikatiivisena esimerkiksi yritysten työpajoissa palvelun muotoilun yhteydessä. Mallin avulla yritys voi saada itselleen suuren määrän informaatiota kerralla ja implementoida helposti palvelun logiikan käytäntöön.

Tätä palvelukeskeisempää liiketoimintamallia ja Osterwalderin alkuperäistä mallia voidaan käyttää myös rinnakkain, näin yritykselle syntyy paljon laajempi ja helpompi näkökulma ymmärtää liiketoimintaansa ja arvon muodostusta yhdessä asiakkaansa kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 320)

Liiketoimintamallin kehittäminen on iteratiivinen prosessi. Kun liiketoimintamallia kehitetään, ensimmäinen malli on hyvin harvoin lopullinen malli. Mitä useampi malli on kehitetty, sitä paremmin tämä menetelmä antaa tuloksia. Ulkopuoliset tekijät tulee myös ottaa huomi-

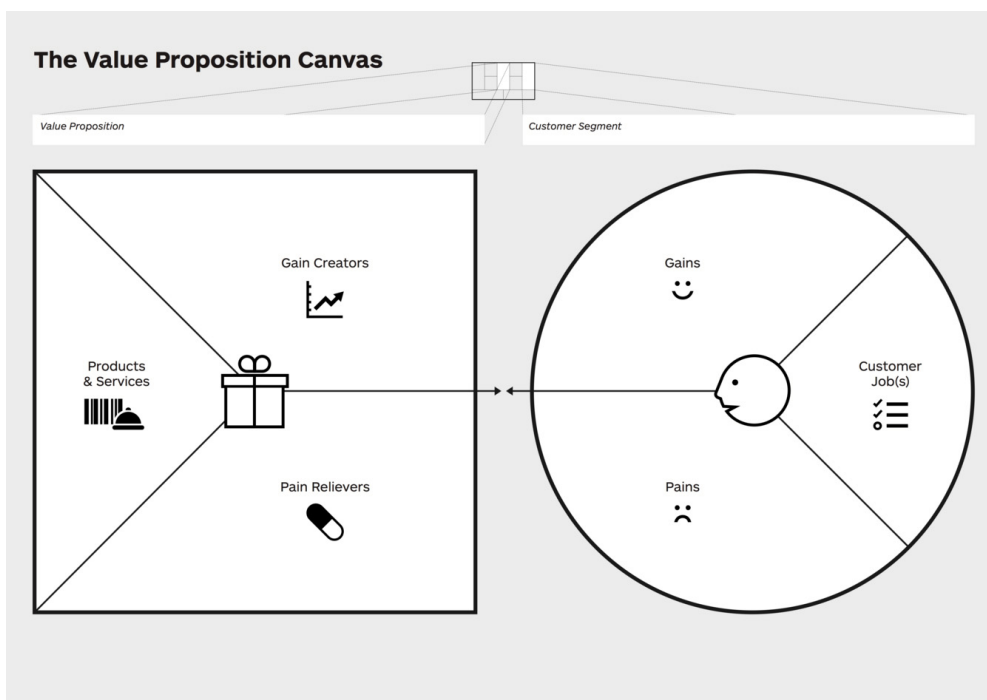
oon kehittämistehtävän aikaisessa vaiheessa. Liiketoimintamalliin voi vaikuttaa ulkopuolelta muun muassa teknologia ja yhteiskunnalliset asenteet sekä trendit. Näillä voi olla suuriakin vaikutuksia liiketoimintamallin toimivuuteen (Osterwalder ym. 2009).

Arvonluontimalli osaksi liiketoimintamallia

Osterwalderin arvonluontimallilla (2014) voidaan testata ja luoda asiakkaan arvon muodostumista. Arvonluontimallia voisi kuvata kuin ”plug in”:ksi liiketoimintamalliin. Malli tarkastelee arvolupausta ja asiakasprofiilia. Mallin avulla esitetään näiden kahden osion yhteensopivuus, eli kuinka hyvin asiakas ja arvolupaus sopivat yhteen. (Osterwalder ym. 2014) Arvonluontimalli on palvelumuotoilussa käytetty työkalu.

Malli koostuu kahdesta kokonaisuudesta (kuvio 6)

1. Asiakasprofiilista, jossa käsitellään asiakkaan tehtävät, kipukohdat ja päämäärät. Tämä nähdään mallissa oikealla puolella.
2. Arvolupauksesta, tässä kohdassa tulee huomioida asiakkaan arvot, joiden ympärille palvelu on rakennettu. Sekä asiakkaan kipukohdat ja kuinka nämä ratkaistaan. Mallin avulla visualisoidaan myös keinot, joilla päästään asiakkaan päämääriin. Arvolupaus on mallissa vasemmalla puolella.



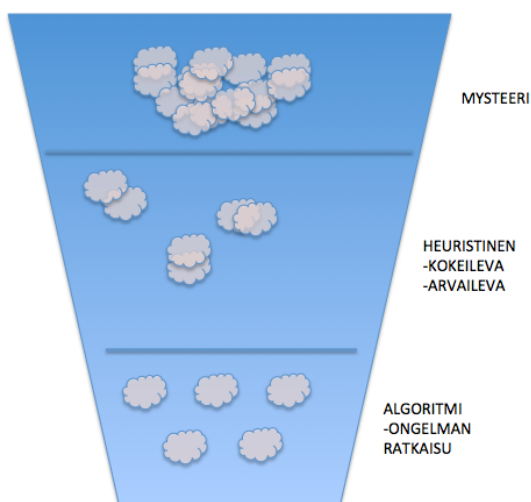
Kuvio 6: Arvonluontimalli, Osterwalder (2014)

Arvonluontimalli on kehitetty arvolupauksien kehittelyyn ja suunnitteluun. Tämä malli kuvastaa niiden asioiden vyyhtiä, jonka vuoksi palvelua ostettaisiin. Tavoitteena on siis kuvata, miten yritys tarjoaa arvon asiakkaalle. (Osterwalder ym. 2014)

2.3 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Muotoiluajattelun avulla voidaan ratkaista yrityksen palveluja koskevia ongelmia. Muotoiluajattelu on kyky, jota voidaan opiskella ja harjoittaa ja sen avulla yrityksissä voidaan kehittyä. Muotoiluajattelu ei ole itsessään kuitenkaan ongelmatonta. Luova prosessi on loputon. Tulokset eivät koskaan voi olla objektiivisia ja muotoilijan subjektiivisuus näkyy tuloksissa auttamatta. Muotoiluajattelu vaatii toimintaa, ihmisiä ympärilleen ja sosiaalista kanssakäymistä. (Lawson, 2005) Havainnoinnin eli observoinnin avulla kerätään tietoa, joista saadaan johtolankoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2012, 183).

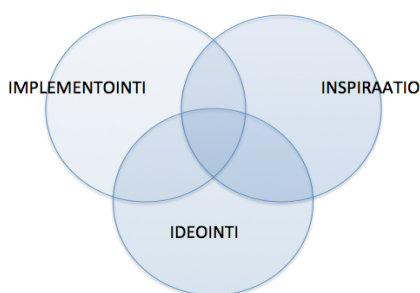
Martinin (2009) suppilomainen kaavio (kuvio 7) kuvaa kolmen kohdan: mysteeri, heuristinen ja algoritminen kautta, kuinka muotoiluajattelua tulisi jäsenellä. Kun näin tehdään, saavutetaan haluttu järjestys ja selkeämpi kokonaiskuva asiakkaan tarpeista heti muotoiluprosessin alussa. (Serrat, 2010)



Kuvio 7: Muotoiluajattelun jäsentely, mukailtu Martin, R. (2009)

Muotoiluajattelu lähtee siis oletuksesta, jossa kaikki ongelmat voidaan ratkaista, kun ongelmaratkaisua lähdetään etsimään yhdessä ihmisten kanssa. **Ihmiskeskeinen muotoiluajattelu** on käsite, joka hakee vielä muotoaan. Englannin kielellä co-design, co-creation sekä co-production kuvainnollistavat vielä vakiintumatonta käsitteistöä yhteiskehittämisestä. Oleellista näissä kolmessa käsitteessä on yhteisen tekemisen ja luomisen, kumppanuuden ja vuorovaikutuksen ajatus (Mattelmäki & Visser 2011, 11; Keränen 2015 18-20).

Ihmiskeskeisessä muotoilussa keskitytään käyttäjälähtöisesti muotoilemaan palvelua. Jotta ihmiskeskeinen muotoilujattelun voi ymmärtää, muotoilijan on kuljettava prosessissaan kolmen kohdan kautta (kuvio 8). Ensimmäinen askel prosessissa on inspiraatio. Tällöin opetellaan tuntemaan ongelman kohtaavat käyttäjät ja kuuntelemaan heidän toiveensa ja tarpeensa. Toinen askel on ideointi. Tässä vaiheessa muotoilija muuttaa kuulemansa informaation kentältä visuaaliseen muotoon, testaa ratkaisuja sekä jatko työstää ongelmaa. Kolmas askel on nimeltään implementointi. Tämä vaihe tuo innovatiiviset ratkaisut markkinoille. (Kuosa & Westerlund, 2007-2013)



Kuvio 8: Ihmiskeskeisen muotoilujattelun prosessi, Kuosa & Westerlund (2007-2013, 105)

Ihmiskeskeisessä muotoilujattelussa ongelma aluksi toisinsanoen hajautetaan (diverge = divergentti) ja sitten jälleen lähennetään (converge = konvergentti). Divergentti ajattelulla löydetään useita vaihtoehtoja, luovia ratkaisuja tai kokonaisuuksia eri kontekstien välillä. Konvergentti ajattelulla puolestaan rajataan ja pelkistetään optimaalisia ratkaisuja kehittämisen osalta. Tällä pallottelulla muotoilija kehittää kehittämiskohdettaan visuaalisin työvälinein, asettamalla ongelman, kokeilemalla ja testaamalla kohti ratkaistavissa olevaa vaihtoehtoa (Miettinen, 2014). Divergenttiajattelu on kuin silta kohti innovaatiota. Konvergentti on hieman kuin peruutus edelliselle, eli syntyneistä ideoista karsitaan parhaat ja niiden perusteella tehdään päätöksiä (Brown, 2009, 68; IDEO.org, 2015).

Ihmiskeskeisyydessä ja luovassa tiimityöskentelyssä törmätään väistämättä myös epämukaviin ja prosessia hidastaviin tekijöihin. Tämän vuoksi ihmiskeskeinen muotoilu, jossa konkreettinen observointi muutetaan abstraktiksi ajatteluksi onkin uniikki lähestymistapa ja hedelmällinen tapa työstää ongelmaa. Ihmiskeskeinen muotoilujattelutapa on IDEO:n työkalupakissa jaettu yhdeksään tapaan ajatella: empaattiseen, optimistiseen, iteratiiviseen, yhdessä oppimiseen, yhdessä tekemiseen sekä monitulkintaisuuden omaksumiseen.

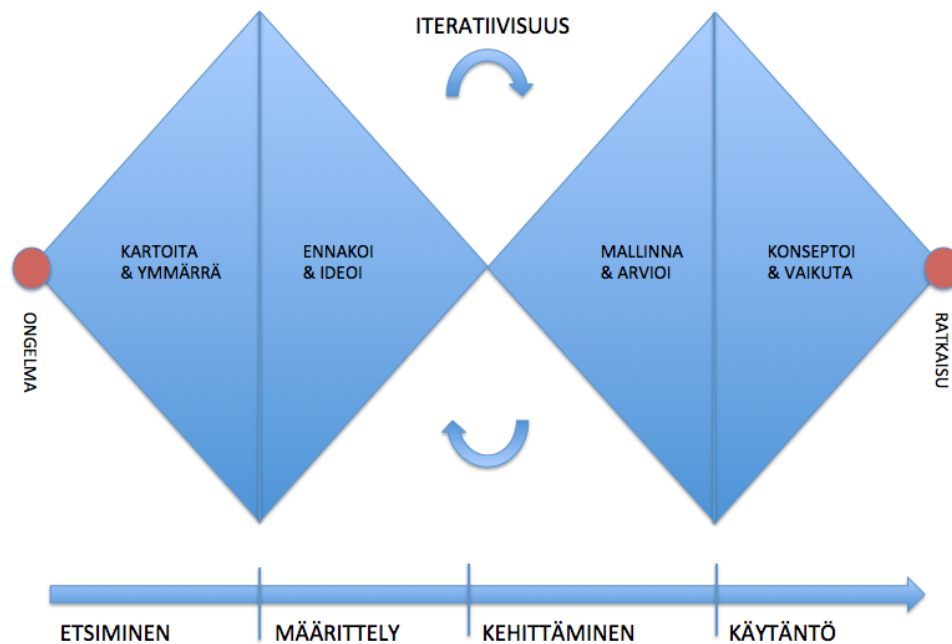
Itse palvelun muotoilu on luova prosessi. Prosessin tuloksena saadaan uusia ajatusmalleja kehittämisen pohjalle. Kuitenkin niin, ettei varsinaista ratkaisua voida saada koskaan. Palvelu-

muotoilun prosessi onkin iteratiivinen prosessi ja se palaa aina lopulta uuteen kysymyksen asetteluun. (Lawson, B. 2005) Ongelma on yleensä asiakkaan määrittelemä. Asiakkaalla on jokin tarve, jota hän ei itse osaa ratkaista tai parhaimmassa tapauksessa hän ei edes tunnista tätä tarvetta. Palvelumuotoilijan on näin ollen osattava ajatella asioita asiakkaan näkökulmasta, jotta pystyisi luomaan asiakkaan antamaan ongelmaan ehdotuksia (Lawson, 2005). Empatia on palvelumuotoilijan yksi tärkeimmistä työvälineistä matkalla ongelmasta kohti ratkaisuehdotuksia (Miettinen, 2011).

Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan. Lähestymistapa tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista kehitettävään palveluun. Tämän prosessin tavoitteena on luoda helppoja ja haluttavia palvelukokemuksia. Vaikka prosessien ja tämän lähestymistavan keskeisin ominaisuus on luovuus, pyritään ratkaisu kuitenkin saamaan kontrolloidun prosessin avulla. Visualisointi, mallinnus ja prototyyppiointi korostuvat palvelumuotoilun lähestymistavassa. (Ojasalo ym. 2014)

Jotta palveluja olisi helpompi muotoilla, on olemassa erinäisiä työkalupakkeja. Nämä työkalupakit perehdyttävät käyttäjän palvelumuotoilun varsinaisiin työkaluihin. Näiden työkalujen avulla käyttäjän on helppo jäsenellä ajatuksiaan palvelun muotoilussa ja edistää innovaatioita sekä löytää uusia tapoja hankkia tietoa. Työkalut antavat ikään kuin rungon palvelun kehittämiselle. (Tuulaniemi, 2011) Palveluiden muotoilulla tähdätään palvelukokemuksen optimointiin, kehitetään palveluja taloudelliseksi, kestäviksi, eettisiksi sekä ekologisemmiksi. Palvelumuotoilun lähestymistapa on tehokas kehittämisen väline liiketoiminnan syvälliseen asiakasymmärtämisen kartoittamiseen. Ojasalon (2014) mielestä lähestymistapa sopii hyvin liiketoiminnan kehittämiseen koko yrityskaaren ajaksi ja sopii hyvin liiketoimintamallien sekä palvelukonseptien luontiin.

Palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta joka määritellään ongelmaksi. Prosessin vaiheissa käytetään muotoilun tutkimukseen kuuluvia menetelmiä ja tapoja. Yksi tapa hahmottaa palvelun prosessi on Tuplatimanttimuotoiluprosessi, jonka olen valinnut tämän kehittämistehtävän prosessimalliksi sen selkeyden vuoksi. Malli sisältää neljä vaihetta, joita ovat etsiminen, määrittely, kehittäminen ja käytäntö (Tuulaniemi, 2011). British Design Council on luonut tämän visuaalisen prosessimallin (kuvio 9) ja se on kehitetty noin 15v sitten. Malli toimii edelleen iteratiivisessa palvelujen kehittämistehtävissä yleisenä työkaluna palvelumuotoilun kentällä.



Kuvio 9: Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)

Tuplatimantin ensimmäinen vaihe on **”kartoita ja ymmärrä”**. Tässä etsimisen vaiheessa saadaan syvälinen asiakasymmärrys. Tätä vaihetta sanotaan aikaa vievimmäksi osuudeksi tässä prosessimallissa. Asiakkaan tarpeet, käyttäytyminen ja arvot havainnoidaan toimintaympäristössä empaattisilla menetelmillä, eli kerätään fakta tietoa tulevaa kehittämistä varten. Tämä vaihe on koko kehittämisprosessin pohja ja siksi hyvin tärkeä osa. (Ojasalo ym. 2014, 74)

Prosessin toinen vaihe on **”ennakoi ja ideoi”**. Tässä luovassa määrittelyn vaiheessa ideoidaan uusia ratkaisuja saadun asiakasymmärryksen pohjalta yhdessä organisaation työntekijöiden, asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa. Ideointi vaiheessa hyödynnetään ideointityöpajoja. Näitä voivat olla muun muassa tulevaisuuden asiakasprofiilit, erilaiset palvelutarinat ja palvelupolut. Nykyhetkeä kyseenalaistetaan **”mitä jos?”** kysymyksen avulla, näin päästään helpommin kohti uusia tulevaisuuden ratkaisuja ja ehdotuksia. (Ojasalo ym. 2014, 75)

Tuplatimantin kolmas vaihe **”mallinna ja arvio”** visualisoi nopean mallinnuksen kautta kehitetyn idean. Prototyyppiä testataan ja simuloidaan oikeissa asiakasympäristöissä. Näin saadaan selville mahdolliset pullon kaulat ja ideaa voidaan kehittää vielä lisää. Iteratiivisella kehittämistavalla päästään nopeasti selville ollaanko kehittämässä toimivaa palvelua. (Ojasalo ym. 2014, 75)

Mallintaminen on kehittäjälle kuin mielentila, jossa edetään nopeasti visuaalisin välinein kohti ratkaisua. Kuten lapsi lähtee leikin kautta ratkomaan ongelmaa uteliaisuuden ja leikkimielisyyden avulla, näin olisi hyvä myös suunnittelijan toimia kehittämisvaiheessa (Kelley, 2001). Mallintaminen ratkoo nopeasti ja iteratiivisesti tutkittavan artefaktin; millaista roolia artefak-

ti esittää asiakkaan maailmassa, mille ratkaisu voisi näyttää tai tuntua tai miten palvelu tulisi tuoda markkinoille. (Houde & Hill, 1997) Parhaimmillaan mallintamisen tuloksena syntyy taide-teos, joka kutoo yhteen kaikki suunnittelukysymykset ja vie prosessia eteenpäin.

On oleellista miettiä millaisen ongelman ratkaisun kanssa ollaan tekemisissä ja pohtia minkälainen mallintaminen sopii parhaiten juuri kyseiseen kohteeseen. Tarkoituksena on saada tulevan palvelun asiakas havahtumaan, että juuri tämä palvelu on arvokasta. Hyvä malli ei vain keskustele, se myös vakuuttaa (Kelley, 2001)!

Mallintamisen avulla ei kuitenkaan suoranaisesti ratkaista itse kehittämistehtävän, vaan tämä vaihe antaa ennemminkin välineitä tutkimaan nopeasti olemassa olevia vaihtoehtoja ratkaisulle (Kelley, 2001). Mallintamista onkin mielestäni viisasta käyttää esimerkiksi, jos vaikkapa haluavat nopeaa ideointia liiketoiminnan suunnittelussa, kuten tässä kehittämistehtävässä on tarkoitus tehdä. Tällä tavalla päästään käsin koskettelemaan aihetta. Idea tai ongelmaa on helpompi käsitellä fyysisenä mallina kuin abstraktina asiana. Näin myös saadaan esiteltyä asia yleisölle konkreettisemmin.

Prosessin viimeinen vaihe on ”**konseptoi ja vaikuta**”. Käytännön vaiheessa lopullinen konsepti viedään käytäntöön. Tämän vaiheen tyypillisimpiä työkaluja ovat visionääriset liiketoimintamallit, joilla palvelunkuvaus pystytään viimeistelemään ja esittämään selkeästi. (Ojasalo ym. 2014, 75)

Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu vaativat siis menetelmiä, jotka perustuvat tutkimukseen muotoilusta. Kuten Ojasalo (2014) viittasi, palveluiden muotoilulla tähdätään palvelukokemuksen optimointiin, kehitetään palveluja taloudelliseksi, kestäviksi, eettisiksi sekä ekologisemmiksi, sen vuoksi kehittämistyön tulee olla järjestelmällistä ja strukturoitua. Palveluprosessin kehittäminen menetelmien avulla tukee innovatiivista tulevaisuuden kehittämistä ja näin muotoilija onnistuu kenttätöössään yhdessä ihmiskeskeisessä kehittämistyössään parhaalla mahdollisella tavalla (Miettinen, 2011), kuten tässä kehittämistehtävässä on pyrkimysnä.

2.4 Lähestymistapa ja menetelmien valinta

Tässä kehittämistyössä lähestymistapana toimii palvelumuotoilu, josta kerrottiin edellisessä kappaleessa. Kehittämistyön lähestymistapa mukailee myös konstruktiivista tutkimusotetta. Lähestymistapojen valinta ohjaa kehittämistyössä käytettävien menetelmien valintaa ja on siksi tärkeää valita tarkoin ja rauhasa. (Ojasalo ym. 2014)

Konstruktiivinen tutkimusote sopii Ojasalon (2014) mukaan parhaiten lähestymistavaksi, silloin kun ollaan luomassa uutta mallia, kuten tässä kehittämistehtävässä tullaan tekemään.

Konstruktivisessa tutkimusotteessa pyritään ongelmaa lähestymään mahdollisimman käytännöllisin keinoin. Empiirisesti kerätty tieto toimii tällöin kehittämistehtävässä parhaiten. Tavoitteena on saada perusteltu uusi ratkaisu teoreettisin keinoin. (Ojasalo ym. 2014)

Palvelumuotoilun lähestymistapa ja konstruktivinen tutkimusote ovat molemmat suunnitellua, mallintamista ja mallien pilotointia ja testausta vuorovaikutuksen avulla ihmiskeskeisesti (Ojasalo ym. 2014). Käyttäjä- ja ihmiskeskeisessä kehittämistehtävässä tutkimus tapahtuu aina siinä luonnollisessa ympäristössä, missä käyttäjä toimii. Muotoilijan tulisi siis kuunnella tarkkaan mitä ihmisillä on sanottavanaan ja mistä he mahdollisesti unelmoivat (Mattelmäki, 2006). Ymmärrys ja empatia kasvavat ihmistä kohtaan, mitä enemmän asiakas tulee menetelmien keskiöön (Sleeswijk 2005). Näin menetelmistä tulee myös innovatiivisia ja luovia. Prosessit ovat sekä palvelumuotoilussa että konstruktivisessa tutkimusotteessa empiriaan pohjautuvia, näin ollen näitä kahta on helppo soveltaa toisiinsa.

Myös menetelmät ovat näissä otteissa yhteneväisiä. Palvelumuotoilu tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan - visualisointi, mallinnus ja prototypointi korostuvat palvelumuotoilun lähestymistavassa, kuten kerroin jo aikaisemmin. Konstruktivinen tutkimusote käyttää näitä samoja menetelmiä (Ojasalo ym. 2014).

Tässä kehittämistehtävässä menetelmiksi on valittu palvelumuotoilun menetelmät, jotka tukevat uuden liiketoimintamallin kehittämistä ihmiskeskeisesti ja luovasti. Pyrin keräämään kehittämistehtävän aineiston mahdollisimman monin eri tavoin ja saada selville käyttäjien tarpeet heti kehittämistehtävän alusta asti. Moritzin (2005) empaattisen ja etnograafisen tavan mukaan prosessi aloitetaan asiakasymmärryksen hankinnalla ja ymmärtämällä asiakkaan ympäristö. Tämän jälkeen hänen mukaansa edetään palvelumahdollisuuksien löytämiseen ja ideoiden luomiseen. Viimeisenä menetelminä käytetään palvelun visualisointia ja konkretisointia.

Seuraavaksi esittelen kehittämistehtävässä käytettävät menetelmät.

Haastattelu on tiedonhankkimisen yksi menetelmä ja muoto. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa tuotetaan tietoa kysymyksen kautta. Haastattelun lajeja on useita: strukturoitu haastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä teemahaastattelu. Haastattelut voidaan jakaa myös sen mukaan millaiseen tietoon haastattelu kohdennetaan, näitä haastattelun muotoja ovat etnograafinen haastattelu ja kerronnallinen haastattelu. Yksilö- ja ryhmähaastattelut määrittyvät haastateltavien lukumäärän mukaan. Haastattelu syntyy kuitenkin aina siitä, kun toimintaan osallistutaan vuorovaikutuksen keinoin. (Ruusuvoori & Tiitula, 2005)

Kun haastattelija ryhtyy työhönsä, on hänen sitouduttava omaan lähestymistapaansa, koska tämä määrittelee pitkälti haastattelun linjan. Haastattelija haluaa saada esille haastateltavan näkemykset, kokemukset ja tavat, jotta voisi tutkia ja kehittää valitsemaansa ilmiötä kehittämistehtävässä. Jotta aineistoon olisi helppo palata, on haastattelut hyvä nauhoittaa. Tulkintoja on näin helpompi uudelleen tarkistaa ja palata aineistoon kuin muistiinpanoihin. Videoinnista voi olla myös hyötyä, jos haastattelutilanne sisältää muuta toimintaa tai mukana on ei-verbaalista tekemistä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010)

Tässä kehittämistehtävässä tullaan käyttämään yksilohaastattelua ja se pohjataan teemaan. Haastattelu tullaan nauhoittamaan myöhempää analyysia varten. Kun haastattelu on suoritettu, siirrytään haastattelun analyysivaiheeseen. Tässä prosessissa on seitsemän vaihetta. Nämä ovat aineistoon tutustuminen, aineiston järjestäminen, luokittelu, koodaus, aineiston analysointi, tulkinta ja keskustelu. Näiden elementtien avulla kootaan haastattelusta esille oleellinen tieto. (Ruusuvoori ym. 2010)

Kysely on yksi tapa kerätä laajalta yleisöltä nopeasti tietoa. Kysely on tehokas ja soveltuu paremmin määrälliseen kuin laadulliseen tutkimukseen. Avoinkysely voi kuitenkin toimia laadullisessa kehittämistehtävässä, vaikka heikkoudeksi jää osittain tuotetun tiedon pinnallisuus. (Hirsjärvi ym. 2012) Tässä kehittämistehtävässä tulen kaikesta huolimatta suorittamaan muutamia avoimia kyselyjä.

Kyselylomakkeen suunnittelu on oleellinen osa kyselyn tekemistä. Hirsjärvi ym. (2012) ovat laatineen listan kyselylomakkeen rungoksi. Lomakkeen tulee olla selkeä ja yksiselitteinen. Tarkat kysymykset toimivat paremmin kuin yleisluonteiset. Kysymykset on pidettävä lyhyinä. Kysy aina yhtä asiaa kerrallaan ja harkitse kysymysten määrä tarkoin. Käytä aina sellaista kieltä, jota vastaaja ymmärtää. Avoimella kyselyllä pystytään tuottamaan laadullisessa tutkimuksessa dataa, joka tulee lopuksi analysoida sekä järjestetään ja luokitella.

Aivoriihi menetelmä antaa puolestaan vapauden ajatuksille lennellä ilmaan ja herättää näin luovaa ajattelukykyä. Hedelmällisen aivoriihen tulee olla keskustelu, jossa jokainen voi olla avoin, spontaani ja luova. Aivoriihi toimii parhaiten, kun ryhmä on positiivinen ja optimistinen. Tällöin menetelmä tuottaa mahdollisimman paljon ideoita ja fokusoi ne aiheeseen. Käytännössä aivoriihi toteutetaan post-it lapuilla isolle valkoiselle paperille, johon jokainen osallistuja voi liimata lapuilla keskustelun herättämät ajatukset ja ideat. Lopuksi ideoista voidaan keskustella yhdessä ja mahdollisesti jatko työstää niitä. Tämä työpaja on helppo menetelmä silloin kun on tarkoitus makustella aiheita. (Ojasalo ym. 2014, 161)

Kollaasi on helppo työkalu, jolla voidaan ryhmässä ajaa ihmiset luovaan ajatteluun ja keskustelun kautta päästä konkreettisiin ideoihin. IDEO.org:n työkalupakissa esitellään kuvakollaasi

menetelmä, joka auttaa ymmärtämään arvoja prosessin kautta. Työpajamateriaalina toimivat vaikkapa aikakauslehdistä leikatut kuvat, kynä ja paperi. Työpajan vetäjä antaa työskentelyryhmälle kysymyksen, jota kollaasin avulla lähdetään visuaalisesti pohtimaan. Lopputulos käydään lopuksi läpi keskustelun kautta, jonka jälkeen pohditaan yhdessä ääneen mitä ajatuksia tuotos herättää tai mitä ideoita matkan varrella on mahdollisesti syntynyt. Tutkijalle kollaasityöpajasta jää konkreettinen kuvallinen esitys aiheesta. (IDEO.org, 2010)

Niin sanottu **tunne-taulu** (Mood Board) menetelmä on myös visuaalinen tapa työskennellä. Tunne-taulu voidaan toteuttaa joko digitaalisesti tietokoneella tai leikkaamalla ja liimaamalla perinteisesti kuvia paperille. Kuvakollaasin tyyppinen kokonaisuus viestii sanattomasti aiheen sisällön, jonka työryhmä on yhdessä koonnut kuvien ja muun visuaalisen materiaalin keinoin. Tämä metodi on samantyyppinen kuin kuvakollaasi, mutta tässä etsitään idean sijaan tunnetta. Kuva ja tunne kulkevat usein käsikädessä, kokonaisuus luo tunnelman työpaja ydinkysymyksen aiheesta sekä syntyneestä ideasta. (servicedesign.tools.org)

Lego Serious Play (Lego.com) on konsepti, joka on lanseerattu vuonna 2004. Ajatus lähti liikkeelle kun sveitsiläiset professorit Roos ja Victor sekä Lego Groupin omistaja ja toimitusjohtaja Kristiansen miettivät vaihtoehtoja työkalua strategian rakentamiseen LEGO Group organisaation sisälle. Lopulta he kehittivät kolmiulotteisen metodin Lego Serious Play metodin, jonka avulla ratkotaan kolmiulotteisesti yritysten haasteita ja kysymyksiä. Lego työpajassa legopalikat auttavat menemään ongelman juurille kolmiulotteisen rakentamisen kautta. Legojen avulla parannetaan ryhmän ongelmaratkaisukykyä, luovaa ajattelutaitoa sekä opitaan visualisoimaan kolmiulotteisesti asioita. Lego tarjoaa kansainvälisen sanattoman kielen keskustelulla. Ei ole väliä mistä kulttuurista tullaan tai puhutaanko samaa kieltä. Menetelmänä Legotyöpaja tarvitsee metodin hallitsevan ohjaajan. Ohjatussa työpajassa rakennetaan tarinan mukainen maisema, leikkisin ajatuksin mennään ongelmassa syvemmälle. Työpajan aikana tulee keskustella ääneen, tämä ohjaa ryhmää yhteiseen näkökulmaan ratkaisusta. Tärkeää on ettei työpajan aikana tuomita kenenkään ajatuksia tai ideoita. Yritetään siis nähdä maailmaa työkaverin silmin. (Lego.com)

8x8 menetelmä on ideointimenetelmä, jossa kurinalaisesti saadaan tulokseksi ajatuskartta. Tässä menetelmässä lähdetään ydinkysymyksen kautta kehittämään 8 ideaa kysymyksen ympärille. Mieleen tulevat näkökulmat sijoitetaan aina kysymyksen ympärille lapuilla, joista sittemmin muodostuu uudet aloituspisteet uusille ideoille. Tämä menetelmä pistää ajattelemaan syvällisemmin kysymyksen teemaa. Menetelmä on aikaa vievä, mutta erittäin antoisa työkalu. (Ojasalo ym. 2014, 163)

Kun muotoillaan palveluja, yksi arvokkaimmista työkaluista on **asiakaspersoonien** luonti. Nämä henkilökuvat ovat fiktiivisesti muodostettu visualisointi asiakasymmärryksen kautta ja

asiakaskäyttäjien pohjalta. Persoonien kautta on helpompi aidosti ideoida ja kehittää palvelua. Henkilöille annetaan nimi, ikä ja ammatti, ikään kuin kasvot keskiverto asiakkaasta, joka kehitettävää palvelua kuluttaa. (Ojasalo ym. 2014) Asiakaspersoonien luonnista ja itse menetelmästä kerrotaan lisää tässä työssä etsimisen vaiheessa.

Prosessianalyysi eli Blueprint on prosessikaavio, joka sopii palvelun innovointiin, palvelun ja palveluprosessien kehittämiseen yrityksen kaikilla tasoilla, johdosta työntekijöihin. Blueprint visualisoi palvelun yhdellä kokonaisuudella selkeästi ja on joustava prosessimalli. Tällä työkalulla aineettomasta palvelusta saadaan konkreettinen kuvaus, jota on jatkossa helpompi työstää kuin abstraktia kuvausta. (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008).

Tämä menetelmä tarjoaa prosessimallin, jonka avulla verbaalisesta ajatuksesta tehdään symbolien avulla visuaalinen kuvaus aktiviteeteista. Kaavio kuvaa yksityiskohtaisesti palvelun etenemisen objektiivisesti. Malli havainnollistaa selkeästi kontaktipisteet, osallistuvien ihmisten roolit sekä näkymättömät ja näkyvät tekijät asiakkaan ja työntekijän välissä. Vuorovaikutuksen rajapinta pyritään tuomaan esille mallissa mahdollisimman konkreettisesti. (Bitner ym. 2008; Ojasalo ym. 2014)

Prosessianalyysi mahdollistaa syvällisen tutkiskelun organisaation eri roolien välillä. Kun mallia rakennetaan valitaan ensimmäisenä kehitettävä palveluprosessi. Seuraavaksi valitaan palvelua käyttävä asiakaskohderyhmä. Kolmantena lähdetään tarkastelemaan prosessia asiakkaan näkökulmasta, josta siirrytään tarkastelemaan näkymättömiä ja näkyviä kontaktipisteitä. Lopuksi analyysissä yhdistellään tarvittavia tukitoimia ja asiakaskontakteja. Malli on helpokäyttöinen työkalu, joka voidaan ottaa käyttöön joko digitaalisessa muodossa tai paperiversiona. Prosessianalyysi edistää strategista keskustelua palvelusta visualisoimalla koko palveluprosessin. (Bitner ym. 2008; Ojasalo ym. 2014) Prosessimallin kohdat käydään läpi yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3, jolloin tätä menetelmää käytetään kehittämisprosessissa.

Konstruktiiivinen tutkimusote kehottaa perustamaan liiketoimintamallin uusiin ja innovoiiviin ideoihin ja kirjallisuudessa neuvotaan testaamaan kehitettävää ideaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kehittämistyötä (Ojasalo ym. 2014). Testaan kehitettävän liiketoimintamallin kehittämistehtävän lopussa IDEO.org:n **Live-mallintamisen** menetelmällä. Tämä menetelmä testaa kehitettyä ideaa havainnoimalla palvelun toimivuutta asiakastilassa ennalta määrätyn ajan. Vaiheiden dokumentointi on oleellista ja lopuksi ratkaisuvaihtoehdot arvioidaan ja analysoidaan (IDEO.org). Menetelmä käydään syvemmin läpi työn löydökset osiossa.

3 Kuvataidetta Akava-taloon kehittämisprosessi

Tässä kappaleessa kerrotaan kehittämistehtävän metodologinen osio, eli kuinka kuvataide saatetaan asiakastilaan arvoksi. Tämän kehittämistehtävän ongelmaksi on tunnistettu taiteen lokeroituminen omaan maailmaansa ja samaan aikaan yritysmaailmassa kaivataan lisäarvoa esimerkiksi asiakastiloihin. Uuden palveluliiketoimintamallin avulla taiteilijalle voitaisiin löytää mahdollisuuksia kaupallistaa taidettaan ja organisaatio pääsisi uuden palvelun kautta luomaan kokoustilvoja viihtyisämmäksi muun muassa työhyvinvointi ja imago näkökulmasta.

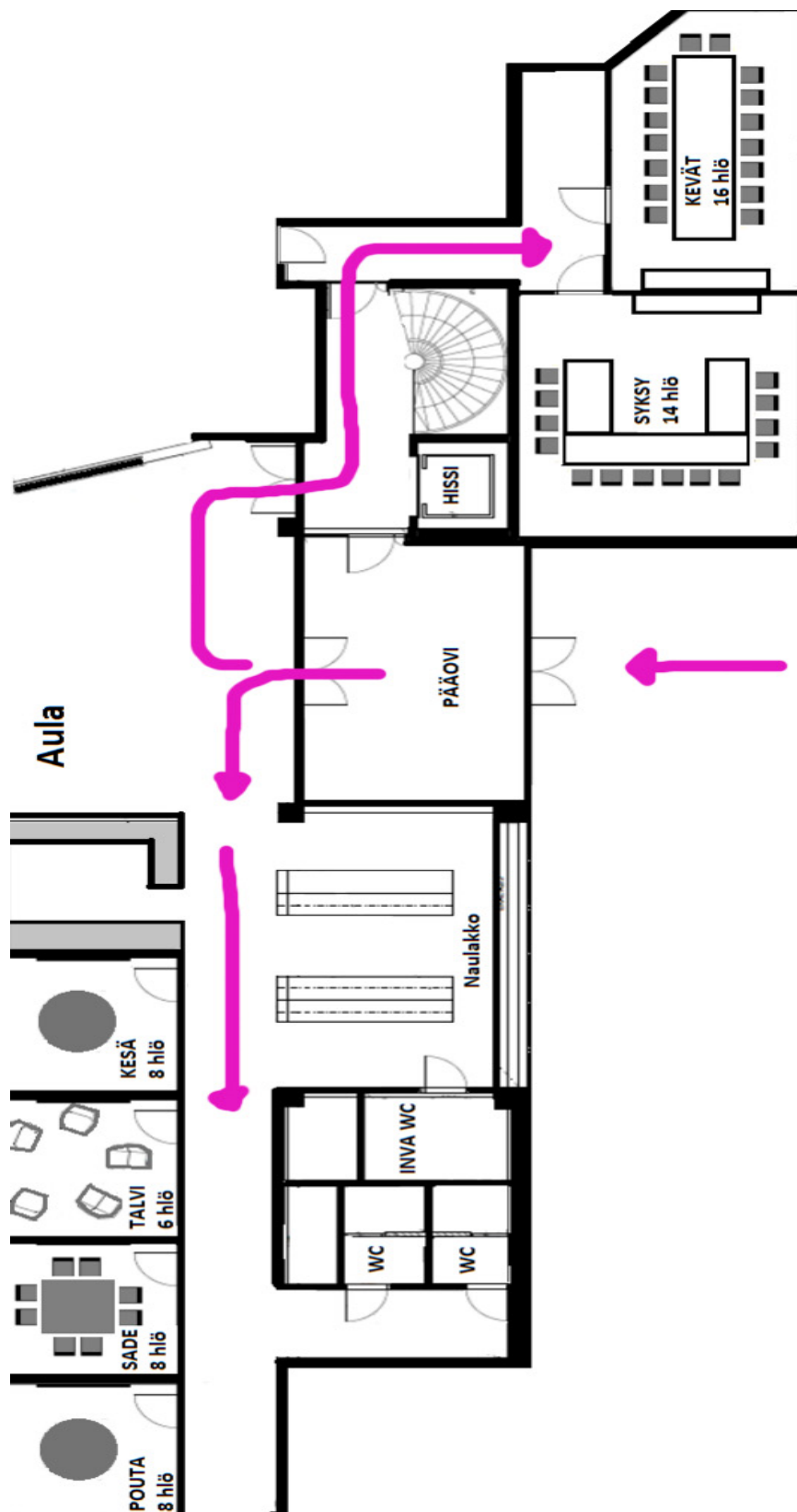
Ratkaisut ja kokemukset kiinnostavat tämän päivän asiakasta eniten. Muutos on hyvin nopeaa ja kilpailu on kaikilla aloilla kovaa. Asiakkaan merkitys on muutakin kuin vain palveluntarjoamista; asiakkaan kanssa tehdään parhaimmillaan syvää yhteistyötä ja opitaan toinen toisiltaan. Ollaan siis vuorovaikutuksessa ja oivalletaan asioita yhdessä. (Heinonen ym. 2010)

Kehittämistyön hankekohde (Akava-talo) ja asiakasneuvotteluhuoneiden nykytilanne

Opinnäytetyön hankekohteena on Helsingin Pasilassa sijaitsevan Akava-talon kiinteistön neuvotteluhuoneet (6 kpl). Kiinteistö on toiminut lähes 40 vuotta Akavan ja tämän jäsenjärjestöjen toimitilana. Akava-talossa on tällä hetkellä noin 40 yhteisöä ja uusia vuokralaisia kiinteistöön tulee koko ajan lisää. Vuonna 2014-2016 kiinteistöön tehtiin laaja peruskorjaushanke ja uusiin tiloihin talon väki pääsi muuttamaan takaisin vuoden 2016 alussa. (akava.fi)

Peruskorjauksesta vastasi Akavan hallitus. Tilasuunnittelua peruskorjauksen aikana tehtiin 50 vuodeksi eteenpäin. Suunnittelun tuli vastata monipuolista, strategisista lähtökohdista suunniteltua työympäristöä, joka täyttää erilaisiin työvaiheisiin tukevat nykyaikaiset tilat sekä ottaa huomioon tilojen käyttäjien tarpeet ja tavoitteet. Hyvinvointia edistävä työympäristö oli suunnittelun vaatimuksena tilan käyttäjänäkökulmasta. Tilat suunniteltiin muutosjoustaviksi yhdessä tilasuunnittelijan ja arkkitehdin yhteistyöllä. (Lampsijärvi, 2013)

Asiakas saapuu kiinteistöön pääovesta (kuvio 10) aulaan. Vastaanotosta vasemmalla on kokouskäytävä, josta löytyvät neljä pienempää neuvotteluhuonetta (Kesä, Talvi, Sade ja Pouta). Pääovesta katsottuna oikealla hissiaulan takana löytyy kaksi suurempaa neuvotteluhuonetta (Kevät ja Syksy). Näitä kuutta asiakasneuvotteluhuonetta käyttää pääasiassa kiinteistössä työskentelevä henkilökunta yhdessä heidän asiakkaidensa kanssa. Kiinteistön säännöissä mainitaan ettei vieraita saa tuoda toimistotiloihin, tämän vuoksi muun muassa asiakastiloista halutaan tehdä peruskorjauksen aikana edustavat.



Kuvio 10: Kiinteistö Akava-talon 1. kerroksen neuvotteluhuoneet

Neuvotteluhuoneita kiinteistössä on jokaisessa kerroksessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain ensimmäisen kerroksen kuuteen asiakasneuvottelutilaan. Näitä ovat Kevät, Syksy, Talvi, Kesä, Sade ja Pouta (kuva1).

TALVI

- 10 hlö
- ikkuna
- av-välineet
- diplomaattipöytä



KEVÄT

- 14 hlö
- ikkuna
- av-välineet
- diplomaattipöytä



SYKSY

- 16 hlö
- ikkuna
- av-välineet
- u-pöytä



POUTA JA KESÄ

- 6 hlö
- ikkuna
- av-välineet
- pyöreä pöytä



SADE

- 6 hlö
- ikkuna
- av-välineet
- neliskulmainen pöytä



Kuva 1: Akava-talon neuvotteluhuoneet ensimmäinen kerros (2017)

Näiden asiakastilojen tavoitteeksi asetettiin peruskorjauksen yhteydessä tilojen fyysinen, toiminnallinen ja psykologinen viihtyvyys. Positiivisella tilan vaikutuksella halutaan taata työhyvinvointi ja työn tekemisen motivaatio sekä tuottavuus. Tilat halutaan toimivan organisaatiolle käyntikorttina ja brändinä. Akava-talon brändin ilmeen modernisointi mahdollistetaan peruskorjauksen aikana uusilla luovilla ratkaisuilla. Akava haluaa olla organisaationa edelläkävijä. Peruskorjauksen taustalla toimi organisaation strategia ja tulevaisuusnäkymät: terveellisillä ja viihtyisillä tiloilla halutaan vahvistaa ja luoda visuaalista yrityskuvaa Akava-talossa. (Lampsijärvi, 2013; Nenonen & Eriksson 2013))

Nykytilanne näiden asiakasneuvottelutilojen osalta peruskorjauksen jälkeen on seuraava. Kuvien perusteella (kuva 2) tilat voidaan todeta sisustukseltaan moderneiksi ja toimiviksi. Neuvotteluhuoneista löytyy nykyaikainen digitaalinen työskentely-ympäristö ja toimivat kalusteet. Tilat ovat jääneet kuitenkin remontin jälkeen hyvin askeettisiksi ja pelkistetyiksi. Tavoitteena oli tehdä huoneista myös psykologisesti viihtyisiä ja työhyvinvointia edesauttavia. Tiloista haluttiin organisaation brändikuvaa nostattavia, koska tilat toimivat kuin käyntikorttina kiinteistön ulkopuoliselle asiakkaalle. Alla olevien kuvien perusteella tiloista puuttuu visuaalisiin aisteihin eli ihmisen psykologisiin aisteihin perustuva, viihtyvyyttä lisäävä lisäarvo kokonaan.



Kuva 2: Akava-talon neuvotteluhuoneet nykytila (2017)

Kiinteistössä tehtiin toimintakulttuurilla ja uusilla koko kiinteistön toimitiloja tutkiva kysely (2016) peruskorjauksen jälkeen. Kyselyn vastauksista tehtyä yhteenvetoa (2017) on tässä opinnäytetyössä käytetty sekundääriaineistona. Kyselyä eikä kyselyn yhteenvetoja julkaista tässä kehittämistyössä sen salassapitovelvollisuuden vuoksi. Kyselystä ei käynyt ilmi kokoushuoneiden osalta kuin, että pienet asiakasneuvotteluhuoneet koettiin ahtaiksi, epäergonomisiksi ja ilmanvaihdossa on havaittu puutteita. Asiakastilan viihtyvyysaspektia ei oltu kyselyssä tuotu esille lainkaan.

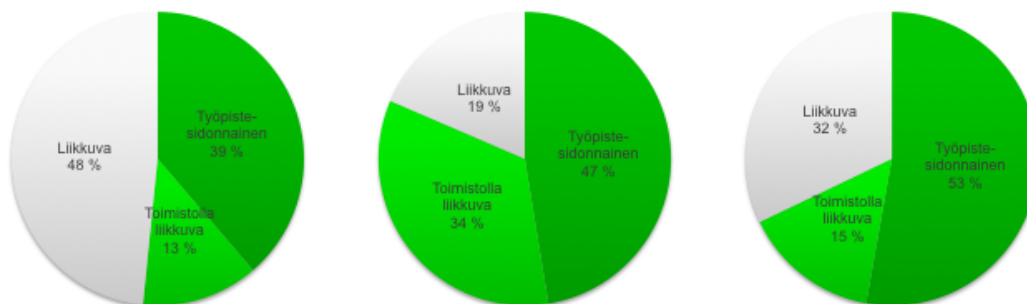
Kun mietitään tilan käyttäjäprofiilia, keskeistä on esittää kysymys kuka tilassa työskentelee sekä kuluttaa aikaa työnsä puolesta. Yrityksien neuvotteluhuoneissa, toiminnallisissa tiloissa tehdään hyvin monenlaista työtä niin asiakkaiden kanssa kuin sisäisen henkilökunnankin kanssa. Greene ja Myerson (2011) jakavat toimistomaailman käyttäjäprofiilit neljään kategoriaan: ankkurit, yhdistelijät, keräilijät ja navigoijat.

- **Ankkurit** ovat henkilöitä, jotka viettävät koko päivän omalla työpisteellään.
- **Yhdistelijät** ovat henkilöitä, jotka käyvät heittämässä päällysvaatteet työpisteelle ja lähtevät sukkuloimaan kiinteistön neuvotteluhuoneisiin. He tekevät työtä organisaation eri osastojen kanssa. Tämä käyttäjäprofiili tarvitsee työtiloihinsa, eli neuvotteluhuoneisiin vuorovaikutusta ja yhteistyötä innostavaa ilmapiiriä. Virtuaaliyhteyksien lisäksi fyysinen tila tulisi olla sellainen, että ideointi ja luova ajattelu on mahdollista.
- **Keräilijät** ovat ihmisiä, jotka liikkuvat organisaation ulkopuolella. Keräilijä työskentelee pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa. Tämäkin käyttäjäprofiili kuluttaa neuvotteluhuoneita - mutta asiakkaan tiloissa.
- **Navigoija** käy toimistolla ehkä kerran kuukaudessa kokouksen vuoksi. Tyypillinen navigoija on vaikkapa konsultti. Navigoijakin kuluttaa neuvottelutiloja, vaikkakaan ei päivittäin.

Akava-talon käyttäjäprofiilit ja liikkuvuusprosentit mitattiin peruskorjauksen suunnittelun aikana ja ne on kuvattu seuraavasti (kuvio 11). Myynnin ja markkinoinnin esimies- ja johtajatasolla sekä asiantuntija tasolla liikkuvuus on suurinta. Sisäiset asiantuntijat ja koordinaattorit kuluttavat myös aikaa pois työpisteeltään, tästä voimme päätellä että myös he kuluttavat neuvotteluhuoneita.

Kuusi käyttäjäprofiilia

Vuorovaikutuksen määrä työpisteellä	Korkea	Asiakaspalvelija – ankkuri Myynti - markkinointi monikanavaisesti	Sisäinen yhteyksien luoja Koordinaattori Organisaattori Esimiehet ja johtajat	Mobiili verkostoituja Myynti – markkinointi Esimiehet ja johtajat
	Matala	Tarkkuuttava vaativa ankkuri Taloustehtävät Assistentit	Sisäinen asiantuntija Suunnittelija	Mobiili asiantuntija Konsultti
		Pieni	Suuri	
		Aika poissa työpisteeltä		



Kuvio 11: Käyttäjäprofiilit ja henkilökunnan liikkuvuus, Lampsijärvi (2013)

Liikkuvuus määräytyy Myerson ym. (2011) mukaan käyttäjäprofiilien käytöksen mukaan. Yhdistelijät, keräilijät ja navigoijat kuluttavat neuvotteluhuoneita. Yllä olevan kuvion mukaan tehdyn mittauksen tuloksena on saatu hyvin heterogeeninen vastaus. Mittausten perusteella voidaan todeta, että hankekohteen liikkuvuus on melko vilkasta. Näin ollen oletan, että neuvotteluhuoneidenkin käyttö on myös arjessa ahkeraa.

Kehittämistyön suunnitteluohjurit

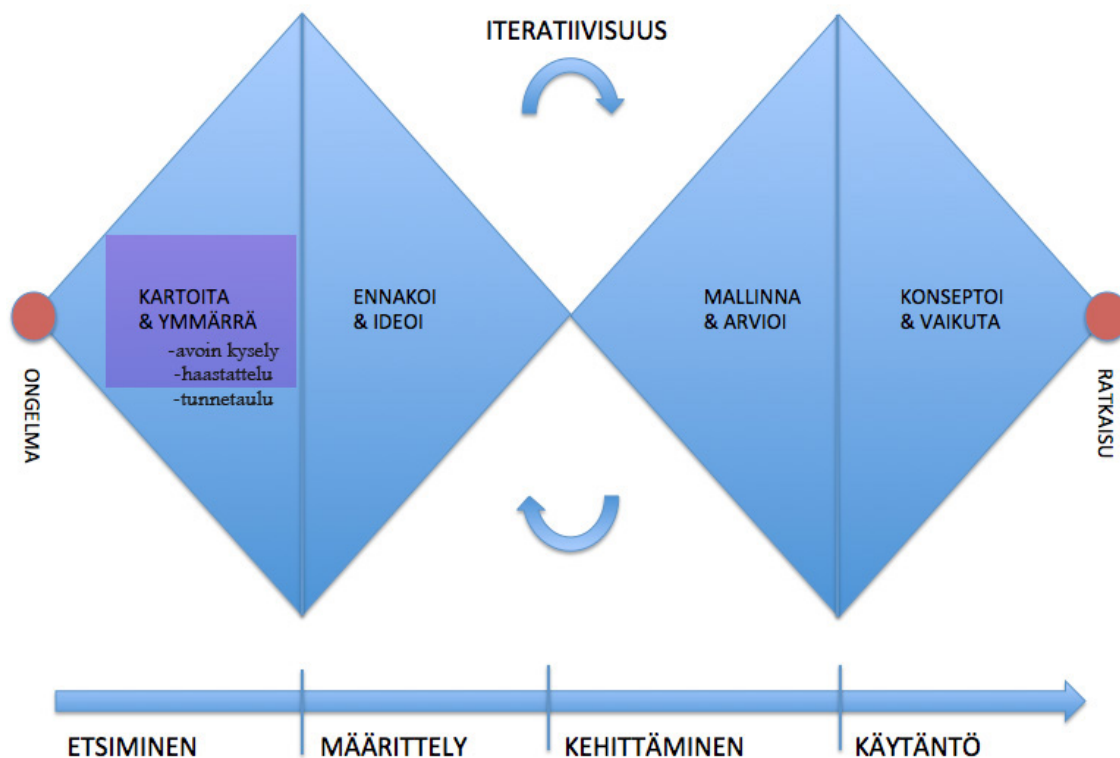
Suunnittelua ohjaavat suunnitteluohjurit (Design Drivers). Nämä muodostuvat asiakastutkimuksien löydösten perusteella ja ohjaavat työn suunnittelua. Suunnitteluohjurit auttavat suunnittelijaa kehittämään selkeitä uusia konsepteja, jotka on alustettu asiakastoiveisiin. Suunnitteluohjurit ovat kuin kiteytyksiä siitä mitä tulevan kehitettävän palvelun tulisi tarjota. (Tuulaniemi 2011)

Tämän kehittämistehtävän ensimmäisiksi suunnitteluohjureiksi nousi hankekohteen nykytilan kartoituksen pohjalta kokoushuoneiden psykologinen viihtyvyys sekä visuaalinen lisäarvo ja ilme. Tuulaniemen (2011) mukaan suunnitteluohjurit pohjautuvat asiakastoiveisiin. Näitä oli hankekohteen suunnitteluvaiheessa hyvinvointia edistävä työympäristö tilan käyttäjänäkökulmasta, niin että tila palvelee ensisijaisesti organisaation toimintaa ja ajattelua.

Kehittämistyön toinen asiakaskunta ovat taiteilijat. Suurin osa ammattitaiteilijoista ei pysty Suomessa elättämään itseään ammatillaan, johon on vaadittu kovan kilpailun edeltävä vaativa koulutus sekä synnynnäinen lahjakkuus (Houni ym. 2013), kuten johdanto-osuudessa kerrottiin. Taide voisikin olla organisaatiolle taloudellinen sijoitus, tai se voisi olla kehittämisen työkalu. Taiteen avulla voitaisiin toteuttaa muutosta yrityksessä (Lehikoinen ym. 2016,13). Toiseksi suunnitteluohjureiksi syntyy tämän perusteella taiteen myynti ja markkinointi.

3.1 Asiakasymmärryksellä merkitystä ja arvoa

Tuplatimantin (kuvio 12) ensimmäisenä vaiheena on asiakasymmärrysvaihe eli etsimisen vaihe. Moritzin (2005) mukaan palvelumuotoilun ensimmäinen vaihe on asiakasymmärryksen eli asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden kartoittamista ja ymmärtämistä. Tämän sanotaan olevan muotoiluajattelun kehittämisprosessissa aikaa vievin osuus (Moritz 2005). Prosessimallin mukaisesti ensimmäinen vaihe tässä työssä aloitetaan ongelman tunnistamisesta sekä asiakkaan maailman kartoittamisesta, jossa arvo syntyy.



Kuvio 12: Etsimisen vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)

Tämän kehittämistehtävän ongelmaksi kuten aikaisemmin kävi ilmi, on tunnistettu paikallisen taiteen ja yritysmaailman kohtaaminen sekä uusi palvelukeskeinen liiketoimintamalli, jonka avulla halutaan tuoda lisäarvoa hankekohteen asiakaskokoushuoneisiin. Heinosen ym. (2009) mukaan asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo pystytään muodostamaan viiden kysymyksen avulla: mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas (Heinonen ym. 2009). Jotta näihin kysymyksiin ja ongelmiin saadaan kehittämissuhteita ja vastauksia, lähdetään asiakasymmärrystä rakentamaan palvelun loppukäyttäjän arkielämässä.

Tässä työssä asiakasymmärrys ja arvon muodostumisen kartoittaminen aloitetaan haastattelemalla jo olemassa olevien samankaltaisten yrityksiä. Kentältä kerätään haasteita ja toimintaympäristöä tukevaa informaatiota tulevaa liiketoimintamallia ajatellen. Vinkkejä kerätään

työpajojen ja haastatteluiden avulla. Asiakasymmärryskohteeksi olen valinnut taideverkko-kauppa Taikon sekä Vantaan taiteilijaseuran taidelainaamon, Akava-talon kokoushuoneiden käyttäjät sekä hankekohteen ulkopuoliset kokoushuoneiden käyttäjät. Verkkokauppa edustaa mielestäni hyvin taiteen kauppalista myyntiä nykyajassa sekä digitaalista palvelua taiteilijalle. Taidelainaamo tukee taiteilijan työympäristöä kaupunkitasolla ja toimii taiteilijan tukena. Molemmat kohteet haluavat tehdä vielä tuntemattomankin paikallisen taiteen tunnetuksi sekä toimia erilaisten toimintaympäristöjen välissä, luoda taiteen keinoin arvoa asiakkaalle. Kokoushuoneiden käyttäjät puolestaan edustavat tilojen käyttäjänäkökulmaa asiakasymmärryksessä.

Seuraavaksi kerron asiakasymmärrysvaiheen aikana järjestetyistä työpajoista, joita toteutettiin yhteensä kolme kappaletta. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman kattava aineisto ja paljon vastauksia tukemaan uuden palveluliiketoimintamallin kehittämistä palvelumuotoilun työkaluja käyttäen ja asiakkaan omassa ympäristössä.

Työpaja 1. TAIKO, Taideverkkokauppa ”Liikevaihtoa kuvataiteen keinoin”

Aloitin kartoita ja ymmärrysvaiheen haastattelemalla jo olemassa olevia palveluntarjoajia, jotka ovat tuoneet markkinoille mahdollisuuden kaupallistaa suomalaista taidetta. Ensimmäisenä haastattelin taideverkkokauppa Taikon perustajaa ja Demosarten toimitusjohtajaa Patrik Edmania (29.12.2016). Taiko on avattu yleisölle Joulukuussa 2016 ja se haluaa tuoda markkinoille uuden taiteilijaystävällisemmän kanavan myydä taidetta kuluttajille (kuva 3).



Kaarinalaisten Pia ja Patrik Edmanin perustama Taiteen verkkokauppa Taiko avautuu marraskuussa. Kuva: Ragip Önsoy.

YRITYSUUTISET. Kaarinalaispariskunnan pyörittämän viestintätoimisto Pop Communicationsin Taiteen verkkokauppa Taiko avautuu marraskuussa. **Pia ja Patrik Edmanin** Taiko tuo tullessaan maanlaajuisen uuden kauppakanavan, jossa taiteilijoiden on mahdollista myydä töitään suoraan kuluttajille. Palvelu toimii myyntiprovisiolla.

Kuva 3: Taiko, Turun Seudun Sanomat (26.8.2016)

Haastattelun runkona toimi Osterwalderin ja Pigneurin (2009) perinteisen liiketoimintamallin yhdeksän kohtaa, joka esiteltiin luvussa 2.2. Näen taideverkkokaupan liiketoiminnan enemmän tuotelähtöisenä, vaikka uutena digitaalisena palveluna verkkokauppa on myös palvelukeskeistä liiketoimintaa. Tästä syystä valitsin Osterwalderin (2009) liiketoimintamallin ensimmäiseen työpajaan menetelmää ohjaavaksi kirjallisuudeksi.

Pohdimme haastattelun aikana Edmanin kanssa taiteen ja yleisön välistä kaupallista suhdetta sekä taidetta arvon luojana verkkokaupassa. Heinosen ym. (2010) mukaan asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaan maailma nousee liiketoiminnan keskiöön ja palveluntarjoaja on tukemassa asiakasta palveluprosessissa. Taikon tavoitteena on oppia ymmärtämään taiteen myynnistä tämän päivän digitaalisessa ympäristössä, toteaa Edman heti haastattelun alkuun.

Seuraavaksi avaan haastattelun aikana selvitetyt liiketoimintamallin **yhdeksän kohtaa** yrityksen, eli Taiko-verkkokaupan näkökulmasta.

Verkkokauppa Taikon **keskeiset kumppanit** ovat tekniset kumppanit, taiteilijaorganisaatiot, posti, joka hoitaa verkkokaupan logistiikan, vakuutusyhtiöt ja maksujen tarjoajat (mm. maksaturva). Tulevia kumppaneita tulevaisuudessa tulee olemaan Tekes ja muut yritykset sponsorointi mielessä, galleriat ja taidelainaamot. Kumppanit ovat Edmannin mielestä luotettavia ja heillä on nykyaikainen tekninen osaaminen ja kompetenssi.

Taikon käytännön **arvolupaus** on laatu. Asiakaslähtöisyys on Taikolle tärkein asia - ”puhutaan totta ja ollaan inhimillinen kumppani” toteaa Edman. Taiteilijaprofiileille on korkeat laatukriteerit, jotka taidekuraattori tarkistaa erikseen. Verkkokauppa haluaa olla tarjonnaltaan ja tuotevalikoimaltaan monipuolinen, kaupasta löytyy kaikkia taidelajeja. Verkkokauppa toimii kolmella eri kielellä (englanti, suomi, ruotsi), kieliryhmissä on isommat ostajapotentialit Edmannin mielestä.

Taiteilijalle halutaan tarjota valmis ja valtakunnallinen verkkoalusta taiteen myynnille ja markkinoinnille. Kustannukset ovat verrattain alhaiset taiteilijalle verkkokaupassa, jos verrataan tavallisen galleria myyntinäyttelyn kustannuksiin. Myös taiteilijan ammatillinen taso on tiukasti rajattu, verkkoalusta ei ole amatööritaiteilijoille. Siksi Taikossa toimii myös taidekuraattori.

Taikossa halutaan lunastaa arvolupaus henkilökohtaisesti asiakasrajapinnassa, vaikka itse kauppa toimiikin verkossa. Suora puhelin kontakti taiteilijoihin on myös tärkeä tapa toimia. Kannustaminen kuukausikirjeiden avulla sekä kuraattorin ammattiapu on tarjolla sekä ostajalle että taiteilijalle. Taiko haluaa olla objektiivinen kumppani. **Asiakkaan maailma** Taikossa nähdään laajana ja Taiko palvelee kaikkia taiteesta kiinnostuneita ostajia Suomessa.

Taiko kysyy suoraan **taiteilijoilta ja ostajilta**, mitä he kaipaavat palvelulta. Tätä varten tehdään jatkuvaa tutkimusta ja kehitystyötä yrityksen sisällä. Inhimillisyys palvelussa kannattaa pitkässä juoksussa Taikon arvomaailmassa. **Haasteena** on kohderyhmien jatkuva tyytyväisyyden säilyttäminen objektiivisessa palveluprosessissa.

Taiko on palveluntarjoajan roolissa. Ongelman pohdintaa syntyi, kun mietittiin voiko taideteokselle antaa takuu-aikaa ja kuinka toimia, jos tuote ei vastaa kaikkiin oletettua. Taikon unelma on olla luonteva Suomalaisen taiteen markkinapaikka verkossa taiteen ostajalle sekä taiteen tekijälle. Uhkana voi olla samanlainen uusi brändi, joka saapuu markkinoille. Tähänkin ollaan Taikossa kuitenkin varauduttu.

Verkkokaupan **keskeisiä resursseja** ovat viestintä ja dialogi, jolla saadaan sanoma läpi mediassa. Tehokkaita viestintä ja markkinointikanavia Taikolle on sosiaalisen median kanavat. Sisällöntuotanto ja strategisuus ovat olleet aloittelevalle yritykselle erittäin keskeisiä ja pakollisia asioita. Lähtökohtana on ollut taiteilijat edellä strategisuus. Strategiassa on mietitty tarkkaan ketä Taiko haluaa tavoittaa, millä kanavilla ja miten näitä tavoitteita mitataan.

Strateginen ajattelu yhdessä sijoittajien kanssa on ollut myös hyödyllistä Taikon tulevaisuutta ajatellen. Heiltä on saatu paljon vinkkejä liiketoiminta näkökulmasta. Tiimi on Taikossa pieni, tämä mahdollistaa joustavan yhteistyön tiimin sisällä. Vastuualueet ovat Taikossa kaikille selkeät ja jokaisen työpanos täydentää toinen toistaan.

Taiko-**verkkokauppa** on verkkoalusta, johon asiakas ostajana ja taiteilijana osallistuu ilman maantieteellisiä rajoja. Taiteilijat tavoitetaan puhelimen, sähköpostin, uutiskirjeen, sosiaalisen median ja tapaamisien kautta. Tässä on pyritty pitämään hyvin henkilökohtaista kontaktia yllä. Taiteilija viestii yleisölle oman profiilin kautta Taikon internet-sivuston kautta.

Ostajat löytävät verkkokauppaan taiko.fi osoitteen kautta. Myös ostajille on suunnattu uutiskirjeitä. Sosiaalinen media viestii säännöllisesti Taikon asioista ja fyysiset tapahtumat esimerkiksi messut tuovat Taikon ja ostajan fyysiseen kontaktiin. Yhteistyötä halutaan tehdä myös gallerioiden ja taidetapahtumien kanssa.

Tulovirrat ovat tällä hetkellä Taikossa pitkälti provisiopohjaisia. Tulevia tulovirtoja on suunniteltu gallerioiden ja taidelainaamoiden kautta. Mainospohjainen myynti Taikossa on tulevaisuuden mietteissä. Lisäpalveluiden tarjoaminen ostajille, esimerkiksi kehystys- ja ripustuspalvelut voisi tuoda tuloja. Taiteilija voisi maksaa myös mahdollisista lisäpalveluista, jolloin hän saisi enemmän näkyvyyttä ja pääsisi näin esille enemmän.

Kustannusrakenne muodostuu henkilöstökuluista, jotka ovat tällä hetkellä noin 30%, tekninen kehitys on 30%, yhteistyökumppanit vie 10%, markkinointi 20% ja juoksevat kulut 10% ynnää Edman.

Haastattelussa Patrik Edman pohti myös mahdollisia uhkia ja riskejä, mitä Taiko taideverkko-kauppana voisi kohdata. Näitä voisi olla esimerkiksi väärennetty taideteos, jonka palveluntarjoaja eli verkkokauppa myisi taiteilijalta ostajalle. Näihin mahdollisiin tapauksiin Taikossa ollaan varauduttu vahvalla kriisiviestinnän kompetenssilla. Myös sosiaalisen median riskipuoli negatiivisen viestinnän leviämisen kannalta on otettu huomioon Taikossa.

Taiko haluaa konseptillaan lisätä tämän päivän ammattitaiteilijoiden vähäistä teosmyyntiä ja tuoda kuvataiteen uudelle kauppapaikalle digitalisoituneelle alustalle. Palveluun on liittynyt jo lähemmäksi 300 taiteilijaa ja palvelusta voi löytää yli 3000 teosta. Taide halutaan nähdä Taikon kautta myös kestävämpänä sisustuselementtinä sekä rohkaista ihmisiä ostamaan taidetta internetin kautta.

Työpaja 2. TAIDELAINAAMO, Vantaan Taiteilijaseura ”Arvoa asiakkaalle taiteesta”

Asiakasymmärryksen vaiheessa haastattelin seuraavaksi Vantaan Taiteilijaseuran taidelainaamo Tikkurilassa (3.1.2017). Haastatteluun osallistuivat Vantaan taiteilijaseuran entinen puheenjohtaja Jaana Tuomisto, Galleria K:n Galleria assistentti Rimma Gimpel sekä Vantaan julkisen taiteen kuraattori Vantaa kaupungilta Anne Kaarna-Suomi. Lainaamossa työskentelee vain yksi ihminen, taustalla asioista päättä hallitus.

Tämän ryhmähaastattelun runkona toimi Osterwalderin (2014) arvonluontimalli, joka esiteltiin luvussa 2.2. Arvonluontimalli tutkii asiakkaan sekä arvonlupaus näkökulmasta liiketoiminnan kipukohdat ja päämäärät. Halusin selvittää tämän haastattelun kautta, mitä arvoa asiakas mahdollisesti hakee taiteesta ja millaista on taiteen vuokraaminen ja miten taidelainaamo toimii arvontuottajana kahden erilaisen toimintaympäristön välissä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan.

Haastattelun ensimmäinen puolituntinen pohdittiin taidelainaamon asiakasta vapaasti ryhmässä keskustellen. Haastattelu tehtiin muun näyttelytyön ripustuksen ohella eikä noudattanut tavallisen haastattelun kulkua. Haastattelutilannetta voisi kuvailla aivoriihi keskusteluksi, johon jokainen sai osallistua omalla ajatuksellaan. Seuraavaksi läpikäyn kysymys kerrallaan haastattelun kulun. Vastaukset on koottu yhteen haastattelun osallistuneiden ajatusten perusteella, eikä ole näin ollen vain yhden ihmisen vastaus.

”Kuka on Vantaantaidelainaamon asiakas?”

Vantaan taidelainaamon asiakas on Vantaalainen asukas, yritys tai muu organisaatio (esimerkiksi koulut ja päiväkodit), jotka ovat kiinnostuneita taiteesta ja sen hankkimisesta. Kaupungin kiinteistöt ja tietysti paikalliset taiteilijat ovat keskeisiä asiakkaita lainaamolle. Myös uuden kehäradan käyttäjistä toivotaan löytyvän uusia asiakasryhmiä. Asiakkaan tarve on taiteilija näkökulmasta saada palvelu, joka ajaa heidän ammatillisia asioita sekä pitää heidän puoliin kaupungissa kulttuuriasioissa. Kuka tahansa taiteesta kiinnostunut halutaan nähdä taidelainaamon asiakkaana (kuva 4).

8.3.2017 - 07.05 | KULTTUURI

Taidetta voi hankkia kotiin pikkurahalla – lainaamon teoksia voi "sovittaa" kotona rauhassa



Rimma Gimpel toivottaa kaikki tervetulleeksi tutustumaan Galleria K:n yhteydessä toimivaan taidelainaamoon. Lainaamoon saa tulla kuin taidenäyttelyyn. Siellä ei ole laina- tai ostopakkoa.

KUVA
Tiina Örn



PALVELU Lainaaminen tarkoittaa monelle taiteen ostamista osamaksulla.

Taide kuuluu kaikille, eikä taiteen hankkiminen kotiin ole vain varakkaiden juttu. Galleria K:n yhteydessä Tikkurilassa sijaitsevasta taidelainaamosta voi kotiinsa hankkia taidetta halvimmillaan kahdenkymmenen euron kuukausimaksulla.

Kuva 4: Vantaan Sanomat, Vantaan Taiteilijaseuran Taidelainaamo (8.3.2017)

”Mitkä ovat taidelainaamon asiakkaan tarpeet ja tunneajurit?”

Lainaamossa kävijälle, näyttelyvieraalle ja taiteen ostajalle palvelu vastaa elämystarpeeseen sekä mahdollisuuden vuokrata tai ostaa taidetta kotiin tai muuhun tilaan. Taiteilijaseura järjestää myös paljon tapahtumia, joissa käsitellään taidetta ja kulttuuria monipuolisesti. Nämä ovat avoimia kaikille kaupungissa asuville taiteesta kiinnostuneille ihmisille.

Taiteilijalle ajuri on vertaistuki, tunne yhteenkuuluvuudesta. Identiteettikysymys taiteilijalle kuuluu johonkin kattojärjestykseen. Kävijälle ja ostajalle ajureita ovat aistilliset kokemukset, jotka taide mahdollistaa.

”Mikä on asiakkaan rooli Vantaan taidelainaamossa?”

Asiakkaan rooli on taiteilijalle olla seuran jäsen, jota voidaan hakea vuosittain. Hallitus valitsee jäsenet. Taiteen ostaja ja lainaamossa kävijä sekä näyttelyvieraat ovat luonnollisesti kaikki asiakasryhmiä, jotka kuluttavat lainaamon palveluja.

”Mitkä ovat asiakkaan piilevät tarpeet?”

Piileviä tarpeita nähtiin asiakasryhmissä seuraavasti: taiteilijoilla olisi paljon annettavaa herkkyydessä esimerkiksi yritysmaailmaan, josta tietynlainen herkkyys puuttuu kokonaan. Ihmiset haluavat myös enemmän henkilökohtaisia kohtaamisia tämän päivän kiireisessä arjessa. Taidetta voisi käyttää välineenä tässä. Ajatuksena nousi myös paikallisten yritysten yrityslahjat, jotka voisivat olla alueella toimivien taiteilijoiden töitä enemmän kuin jo tutuiksi brändeiksi nousseet tuotteet, tällöin syntyisi hyvää synergiaa paikallisten yrittäjien ja taiteilijoiden välille. Kouluissa ja päiväkodeissa ajateltaisiin myös olevan paljon taidekasvatuksellisia tarpeita, joihin lainaamo voisi vastata olemassa olollaan.

Asiakkaalle negatiivisena näkyvänä puolena lainaamosta tällä hetkellä nähtiin, että taiteilijaseura on voittoa tavoittelematon yhdistys. Heiltä puuttuu tietynlainen osaaminen esimerkiksi viestinnän ja markkinoinnin suhteen. Tämä heijastuu taiteilijaseuran olemassa olosta tiedottamiseen. Lainaamossa ollaan paljon mietitty kuinka lainaamon olemassaolon näkyvyyttä kehitetään jatkossa. Resurssit ovat kuitenkin pienet. Digitaalisuus ja verkkonäkyvyys ovat taiteilijaseuran keskeisin kehityskohde tulevalle vuodelle. Myös sosiaalinen media halutaan valjastaa mukaan kehittämiskohteeseen.

Haastattelun toinen puolituntia pohdittiin taidelainaamo palveluna. Haastattelun aikana asiat juteltiin jälleen ajatusvirtana ja näyttelyn ripustusta jatkettiin haastattelun ohessa. Osa haastateltavista joutui poistumaan paikalta aikataulullisista syistä kesken haastattelun.

”Mitkä ovat taidelainaamon palvelun ominaisuudet?”

Taidelainaamon palvelun ominaisuuksiin kuuluu taiteen vuokraaminen ja myyminen. Palvelupiste sijaitsee fyysisesti Tikkurilassa, Vantaalla. Lainaamon yhteydessä toimii myös Vantaan taiteilijaseuran Galleria, K-galleria. Näyttelyissä ohjataan katsojaa tarpeen mukaan visuaaliseen lukutaitoon sekä kohtaamaan elämää taiteen kautta. Taiteilijalle kohdistuva palvelu on olla läsnä taiteilijan arjessa ja taiteilijuudessa. Olla tukemassa näyttelytoiminnassa sekä myydä ja markkinoida paikallisten taiteilijoiden töitä.

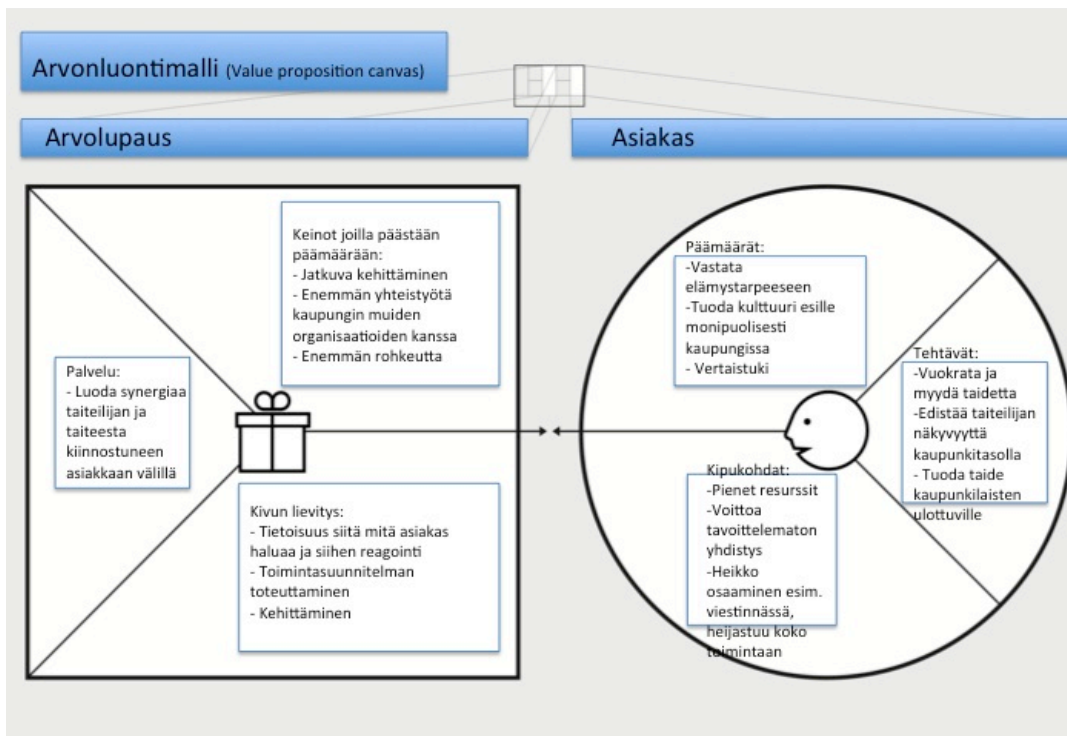
”Mitkä ovat keinot, joilla päästään päämäärään arvonlupauksen toteuttamisessa?”

Taidelainaamo palveluna haluaisi luoda synergiaa paikallisten yrittäjien ja taiteilijoiden välille. Palvelu haluaa olla hyödyllinen kumppani taiteen ja paikallisten instanssien välissä. Yhdistyksen tehtävänä ja ominaisuutena on antaa taiteilijalle mahdollisuus käyttää ääntään paikallisessa taiteen tekemisessä ja olemassa olossa Vantaalla.

”Mitkä ovat keinot, joilla ennakoidaan mahdolliset kipupisteet?”

Taiteilijaseura, galleria ja taidelainaamo ovat kuin Vantaan taidemuseon pikkusisko, Vantaan Kaupunki vastaa viime kädessä taiteilijaseuran kaikista ominaisuuksista. Paikallinen taiteilijuus nähdään haastateltavien mielestä Vantaan kaupungin maisemassa jo vahvasti, taide on aina tilassa. Vantaan Kaupungin haluttaisiin kuitenkin hyödyntävän enemmän taideseuran olemassaoloa. Pohdintaa aiheutti tässä asiassa kuitenkin seuran oma käytös; ”*pitäisikö meidän kuitenkin tuputtaa itseämme enemmän?*” pohti taiteilijaseuran entinen puheenjohtaja Jaana Tuomisto.

Haastattelun aikana ei ehditty tekemään Vantaan taiteilijaseuran taidelainaamon arvon luonnista varsinaista arvonluontimallia. Olen koonnut jälkikäteen yllä läpikäydyn haastattelun perusteella asiat tämän menetelmän visuaaliseen, eli Osterwalderin (2014) arvonluontimalli pohjaan (kuvio 13). Lainaamon arvonlupaukseksi, eli syyksi miksi tämä palvelu kannattaisi valita, voisi tämän työpajan pohjalta ajatella olevan taiteellinen elämys ja ”taide kuuluu kaikille” slogan.



Kuvio 13: Arvonluontimalli, Vantaan taiteilijaseuran taidelainaamo (mukaillen Osterwalder ym. 2014)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka lähti ajatuksesta, jossa keskitytään luomaan palvelua asiakkaan tarpeeseen, eli keskitytään siihen mitä asiakas palvelulla tekee ja kuinka asiakasta tulisi tukea palvelun käytön aikana. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on yrityksen strateginen päätös (Storbacka ym.2006). Taidelainaamossa nähdään asiakkaan näkökulma tulevan vuoden kehittämisen kohteena ja se on otettu huomioon seuraavassa toimintasuunnitelmassa.

Työpaja 3. KOKOUSHUONEEN KÄYTTÄJÄT ”Taiteen merkitys työympäristössä”

Kolmas työpaja koostuu kolmesta eri vaiheesta. Työpajan **ensimmäinen vaihe** oli marraskuussa (2016) laadittu sähköinen avoinkysely (liite 2) hankekohteen Akava-talon henkilökunnalle. Otin yhteyttä hankekohteen neuvotteluhuoneiden käyttäjiin sähköpostilla. Lähetetty kysely ei tuottanut tulosta. Vastauksia tuli 1/20. Ymmärsin, etten saisi valjastettua käyttäjäkuntaa sähköisillä viestintävälineillä. Seuraavan kerran toteutin saman kyselyn yhteisen sihteeripalaverin yhteydessä, johon pääsin osalliseksi oman muun työni puolesta. Kasvotusten kysely tuotti kiitettävän tuloksen, sain vastauksia jokaiselta osanottajalta eli yhteensä 30 kappaletta

Tämän työpajakokonaisuuden tekeminen perustui menetelmäkirjallisuudesta empiirisen tutkimuksen tapaan, jossa työskennellään yhdessä asiakkaan kanssa ja hänen omassa ympäristössä. Jotta saataisiin selville ihmisten piilevät ja hiljainen tieto, menetelmiksi on valittu tässä osiossa käyttäjäkohtaiset palvelumuotoilun työkalut (Mattelmäki 2006). Toisessa vaiheessa

tässä työpajaa työkaluna toimi 8x8 menetelmä ja kolmanneksi järjestettävän työpajan työkaluna käytettiin tunne-taulua. Nämä menetelmät esiteltiin aikaisemmin luvussa 2.4.

Hirsjärven ym. (2012) mukaan havainnoin (observation) avulla kerätään tietoa, joista saadaan johtolankoja. Marraskuun Akava-talon kyselyssä kysyttiin:

- Mitä tulee mieleen taiteesta?
- Onko sinulla kotona taidetta, jos on miksi ja minkälaista?
- Miksi taidetta on työympäristössäsi?

Näillä kysymyksillä etsin vastausta siihen, miten ihminen kokee taiteen tilassa, jossa hän viettää aikaansa. Kysymysten perusteella taiteesta tuli vastaajille mieleen sisustus, värit, tunnelma, inspiraatio, luovuus, rauha, taito, kauneus, elämys, taide virkistää mieltä, historia ja kodinomaisuus. Taidetta on hankittu kotiin, koska se tuo viihtyvyyttä, koska taiteesta pidetään ja ollaan kiinnostuneita aiheesta. Taide on harrastus tai ammatti. Taide koetaan koristeena, taidetta on saatu lahjaksi. Taide tuo rakkaita muistoja mieleen tai taidetta on saatu perintönä. Taideteokset rikkovat tilaa ja tuovat harmoniaa sekä akustiikkaa. Lasten tekemä taide jääkaapin ovesa tuo iloa arkeen.

Miksi taidetta on työympäristössä kysymykseen vastattiin hyvin yksiselitteisesti. Vastaajien mielestä taide lisää viihtyvyyttä ja antaa sisustukseen väriä. Moni vastaaja jätti tämän kohdan kuitenkin tyhjäksi lomakkeessa. Oletan, että näin siksi, ettei taidetta ole juuri totuttu aistiin työympäristössä.

Kyselyyn vastanneiden joukosta vapaaehtoiset saivat osallistua jatkotyöpajaan paria kuukautta myöhemmin, teemana ”mitä taide merkitsee sinulle työympäristössä”. Haluttiin jatkaa ikään kuin siitä mihin kyselyn pohjalta jäätettiin. Jatkotyöpajaan kiinnostuneita ilmoittautui yhdeksän henkilöä.) Kaikki naishenkilöitä, Akava-talon kiinteistön eri liittojen assistentteja, ikähaarukka 40-60 vuotta.

Jatkotyöpajan (30.1.2017) eli työpajan toisen vaiheen työkaluna toimi 8x8 menetelmä. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotta työskentely olisi intensiivisempää. Molemmissa ryhmissä oli viisi osallistujaa. Valitsin metodin 8x8, koska se sopii kuten menetelmien kuvauksista kerroin, syvempään pohdiskeluun. Ohjaajina ryhmille toimivat minä sekä taiteilija kollegani Elina Sarlin. Valitsin toiseksi vetäjäksi tietoisesti taiteilijataustaisen henkilön, mieluummin kuin palvelumuotoilualan ihmisen. Halusin nähdä vaikuttaako taiteilijan läsnäolo ryhmätyötyöskentelyyn. Tällä ei ollut vaikutusta.

Työpajan tarkoituksena oli käyttäjälähtöisesti tuottaa innovaatioita ja ajatuksia asiakasymmärryksen saamiseksi sekä prosessimallin toista vaihetta eli määrittelyvaihetta ajatellen. Ih-

miskeskeisessä muotoilussa keskitytään muotoilemaan palvelua käyttäjälähtöisesti (Miettinen, 2014). Koska asiakas ei ole aina välttämättä sama henkilö kuin käyttäjä, siksi käyttäjakeskeisessä muotoilussa tehdään yhteistyötä palvelun käyttäjän kanssa. Kuten nytkin toimitaan.

Työpajan menetelmän pääkysymyksenä toimi ”Mitä taide merkitsee sinulle työympäristössä”. Tehtävän kulun mukaan ensin kerättiin pääkysymyksen ympärille mieleen tulevia asioita. Sen jälkeen ammennettiin tehtävän antoa eteenpäin miettimällä näiden ensimmäisten mieleen tulevien asioiden ympärille lisää ajatuksen juoksua.

Seuraavaksi avaan 8x8 menetelmän valmiiden taulukoiden tuloksia sanallisesti ja yhteen vedän ydinajatuksia kappaleiksi. Molemmista valmiista taulukoista kävi ilmi hyvin samansuuntaisia asioita, siksi olen yhdistänyt vastaukset tiiviiksi kappaleiksi.

Pääkysymykseen vastattiin: taide merkitsee muassa piristystä, väriä, verhoja, maisemia, tunnelmaa, elämää, musiikkia ja viihtyvyyttä. Taide merkitsee myös tilan jatkuvuutta, kauneutta, ärtymystä, levottomuutta ja luovuutta. Vastausten samankaltaisuus ryhmissä todistaa, että ihmisellä on samansuuntainen tapa kokea ja aistia asioita tilassa, myös visuaalisia.

Taide herättää katsojassa tunteiden lisäksi myös tarinoita ja luo näin ollen keskusteluja. Taideos esimerkiksi neuvottelutilassa voi olla hyvä puheenaihe ja poistaa tilassa syntyneitä kiusallisia hiljaisia hetkiä. Taiteen avulla voidaan tuoda arkeen iloa, innostusta, ajatuksia, piristystä ja ideoita.

Ärsytystä aiheutti etenkin muotokuvamaalaukset, joita usein yritysten tiloissa on kautta aikojen käytetty. Nämä taulut koetaan ahdistavina, kuin tuijottavina katseina tilassa. Tilojen vain valkoiset seinät ovat alastomia ja kliinisiä, tämä luo tilaan työpajalaisten mielestä negatiivisen latauksen. Taide ei saa myöskään olla työskentelytilassa raskasta, taiteen tulisi olla viihtyvyyttä lisäävää ja harmonista. Ahdistavat kuva-aiheet ja ristiriidat eivät myöskään ole työympäristö ystävällisiä taiteen aiheita. Taide voi herättää muistoja näin ollen kuva vaikuttaa jokaiseen ihmiseen hyvin henkilökohtaisella tavalla, niin positiivisessa kuin negatiivisessäkin mielessä.

Taiteen läsnäolo kiinteistössä kuvaa tavallaan myös yrityksen luonnetta ja brändiä. Se minkälaista taidetta ollaan kiinteistöön hankittu, antaa kuvan organisaation mieltymyksistä. Taiteen rahallinen arvo luo lisäarvoa tiloissa ja omistajuus identiteettiä yritykselle. Taide on tavallaan statuskysymys yritykselle. Nuoren Suomalaisen taiteen tukeminen yrityksessä esimerkiksi voisi antaa kuvan kulttuurin tukemisesta paikallisesti. Taiteen keinoin voidaan personoida yrityksen tiloja, esimerkiksi neuvotteluhuoneiden nimet vastaisi tilan sisällä olevaa taiteen aihetta. Jo-

pa yrityksen uskottavuus organisaatiosta saattaa syntyä tilassa olevien kuvien ja visuaalisuuden kautta.

Maisemallisuus herätti paljon puheenaiheita. Maisema voi olla työpajalaisten mielestä kaunis tai ruma. Maisematapetti on esimerkiksi hyvin suosittu sisustuselementtinä työympäristöissä, mutta onko tapetti kuitenkaan taidetta? Tästä työpajassa keskusteltiin ja ilmaan tuli eriävää mielipiteitä asiasta. Taiteen elvyttävä vaikutus koettiin oleelliseksi työympäristössä, usein luonto ja maisema koetaan rauhoittavaksi.

Taiteen funktio nousi tehtävän aikana kysymykseksi. Onko taideteos vain kuva seinällä, kun se voisi olla myös jonkinlainen käyttötarkoituksellinen esine tilassa? Näitä käyttöesineitä pohdittiin ja mieleen nousi muun muassa verhot ja muut tekstiilit tiloissa. Taide voi olla myös tekstiilitaidetta. Valaistus on oleellinen asia tilassa. Valon keinoin voidaan luoda visuaalisuutta työympäristöön, jopa taideteoksiin asti. Taiteen muoto onkin kovin laaja: video, maalaus, veistos, tekstiili ja keramiikka - taiteen läsnäolo työympäristössä voi olla tänä päivänä siis hyvin moniulotteista.

Äänitaide ja musiikki koettiin epäkäytännölliseksi taiteen muodoksi työtiloissa. Tilan käyttäjällä tulee säilyä valintamahdollisuus taiteen vastaanottavuudessa. Ääntä ei voi sulkea pois. Vaikka äänitaide voisikin olla rauhoittavaa kiireisessä työympäristössä, perustuu ääni liian voimakkaasti henkilökohtaisiin aisteihin. Siksi se ei sovi työympäristöön.

Värit tulivat myös selkeästi esille. Värien vaikutus on psykologisestikin todistettu, tästä kehittämistehtävässä asiasta puhuttiin sivulla 7. Värit voivat vastaajien mukaan olla jakamassa tilaa ja tuoda sisustukseen pirteyttä. Värit ovat kuitenkin lopulta mielipidekysymys, siksi väritkin jakoivat voimakkaasti mielipiteitä tehtävän aikana.

Työpajan **kolmas vaihe** toteutettiin Akava-talon ulkopuolisen yrityksen, erään kansainvälisen konsultointiyrityksen kokoustiloissa Helsingin keskustassa. Heidän oma jo toimiva kokouskeskus sopi mielestäni toimintaympäristönä etsimisen vaiheessa hyvin kartoittamaan asiakasymppäristön maailmaa. Koska julkisia tiloja ja niiden kokemuksellisuutta kehitetään parhaiten yhdessä käyttäjäryhmien kanssa (Aura, Horelli & Korpela 1997, 48) koolle kutsuttiin työpajaan näiden kokoustilojen päivittäisiä käyttäjiä: kaksi naishenkilöä, asiantuntijastatuksella, noin 20-40vuotiaita.

Työpajan metodina toimi tunne-taulu (IDEO.org), jonka avulla etsittiin ja koottiin taidekuvien avulla heränneitä tunnetiloja visuaalisesti tilassa. Auran (1997) mukaan tarkkaavaisuutemme ansiosta ihminen havainnoi ympäristöä. Ympäristö koetaan jonkin tunnesisällön kautta tai tila koetaan toiminnallisista lähtökohdista. Kun ihminen kokee olevansa yhteensopiva paikan kans-

sa, herää hänessä ykseyden tunne (Aura ym. 1997, 102-103). Halusin selvittää tunne-
taulutyökalun avulla, kuinka taide toimisi tunnesisältönä kokous- ja neuvottelutilassa.

Työpajan alussa levitettiin pöydälle valmiiksi lehdistä löytyneitä taideteos kuvia sekä tunneti-
loja esittäviä valokuvia. Kuvat oli valittu intuitiivisesti, tarkoituksena oli esittää työpajan
osallistujille eri tunnetiloja ja taidetta heijastavia ajatuksia stimuloimaan heidän ajatuspro-
sesseja ja keskusteluita.

Osallistujat jakoivat kuvat ja niistä syntyneet ajatukset ensin ryhmiin positiivisuuden tai ne-
gatiivisuuden perusteella ja juttelivat samalla kuvien herättämistä tunteista, joita seuraavaksi
esittelen. Riskinotto yritysmaailmassa nähdään taiteen ja visuaalisuuden suhteen vähäiseksi,
trendit sanelevat harmaan yleisilmeen työympäristöissä. Sisustustrendit ajavat siis taiteen
ohi työpajalaisten mielestä. Kolmiulotteinen taide olisi jotain uutta ja harvinaisempaa koko-
ustiloissa, esimerkiksi keramiikka voisi olla kiinnostava taidelaji asiakastilassa. Asiakastila ja
yrityksen olemus sanelee kuitenkin pitkälti tyylin taiteelle, mitä tilassa voidaan näyttää. Us-
konnollisuus ja alastomuus ei sovi asiakastilaan, tämä oli melko ehdoton mielipide kaikkien
osallistujien puheissa.

Kiinnostavaksi koettiin myös taiteilijuus. Olisi mukava tietää enemmän teoksen tekijästä, tai-
teilijan maailmasta ja mahdollisista kanavista hankkia kyseisen taiteilijan taidetta myös ko-
tiin. Tämä asia jää hyvin usein esittelemättä katsojalle, kun kyseessä on taide työympäristös-
sä. Puheenaihetta herätti ajatus taiteen näkyvyydestä yrityksen tiloissa ja sen hallinnoinnista.
Positiivisena koettiin ajatus henkilökunnan osallisuudesta taiteeseen. Ajatuksen tasolla henki-
lökunta haluttaisiin mukaan yhteisiin päätöksiin taiteen hankinnoissa, onhan taide esillä yri-
tyksessä kaikille. Taloudelliset tilanteet vaikuttavat myös yrityksen suhtautumiseen taidehan-
kinnoissa. Positiivinen asenne taidetta ja visuaalisuutta kohtaan tulisi työpajan osallistujien
mukaan lähteä yrityksen johtotasolta, näin saataisiin taide mukaan jo budjetointivaiheessa
yrityksen yleisiä hankintoja ajatellen.

Työpajassa päädyttiin ajatukseen äänitaiteen sopimattomuudesta työtilaan. Sen sijaan, digi-
taalisuus nähtiin tässä työpajassa ajankohtaiseksi. Teknologiaa voisi käyttää apuna luomaan
tilaan visuaalista ilmettä, kuitenkin niin ettei taidekokemus kärsi liiasta teknologisuudesta
käyttäjänäkökuolemasta.

Näistä ajatuksista poimittiin oleellisia asioita post-it lapuille. Lapuille kirjoitetut sanat
kerättiin työpajan lopuksi seinälle ryppääksi, jonka jälkeen post-it laput jaoteltiin vielä omiin
ryhmiinsä: 1. positiivinen tunne asiakas tilassa, 2. ei herätä mitään tunteita ja 3. negatiivinen
tunne asiakastilassa. (kuva 5)



Kuva 5: Työpajatyöskentelyä kokoushuoneiden käyttäjien kanssa

Luovaa ongelmaratkaisua, ryhmän avoin ja positiivinen ilmapiiri olivat tämän työpajan avain lähtökohtia. Myönteisellä ilmapiirillä taataan ideoinnin miellyttävä työstäminen (Ojasalo ym. 2014, 159). Tässä työryhmässä vallitsi kautta linjan mukava ja rento yhteistyö, ideointi sujui vauhdikkaasti. Jatkotyöskentelyyn kolmesta tunteesta ja niiden perusteella muodostetuista ryhmistä valittiin positiivisen tunteen herättäneet kuvat ja sanat (kuva 6). Positiivisuus ja valoisa visuaalisuus koettiin työtilassa tärkeäksi. Taide ei saa herättää ristiriitoja tai ärtymystä. Kuva antaa informaatiota, herättää tunteita ja luo tunnetta tilaan olemassa olollaan. Näin ollen kokonaisuus vaikutus taiteen läsnäolosta tilassa tulee olla psykologisesti positiivinen.

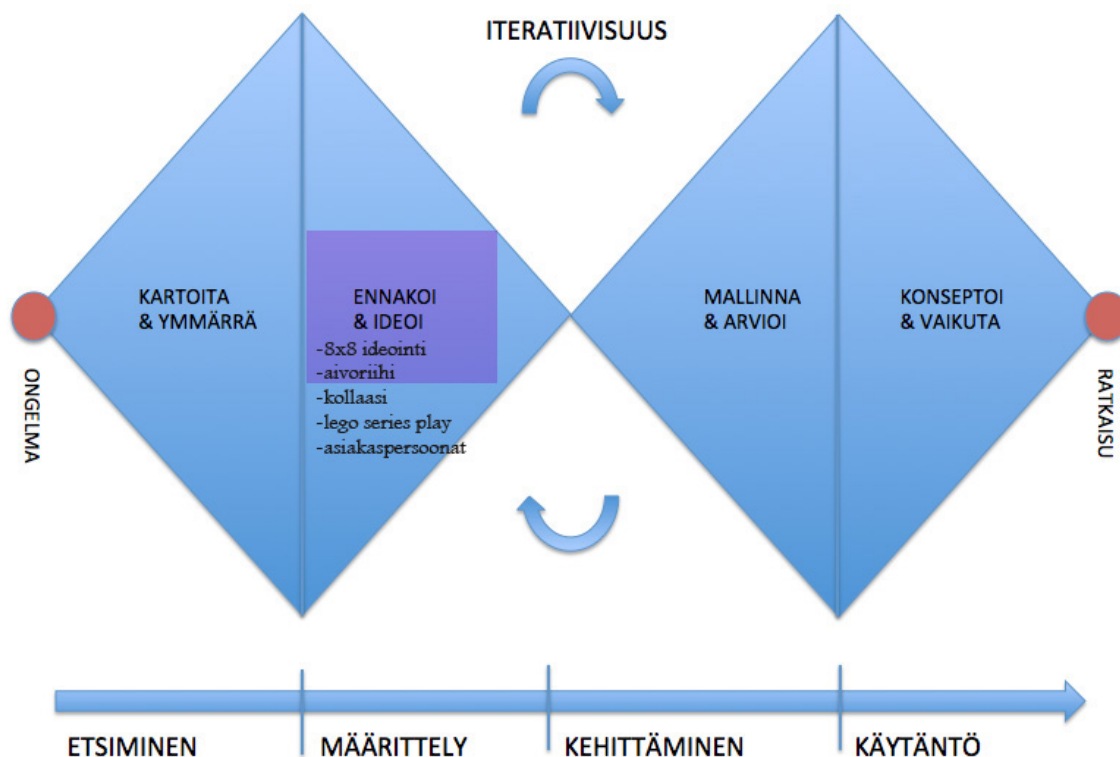


Kuva 6: Tunne-taulu, taidetta asiakastilaan, positiivinen tunne

Positiivisen tunne kuvamateriaalin perusteella koottiin lopullinen visuaalinen tunne-taulu (kuva 6). Työaika ei riittänyt tunne-taulun viimeistelyyn, joten kuvat liimattiin nopeasti yhdeksi kokonaisuudeksi, kuvakollaasiksi. Tämän lopullisen tunne-taulun olisi voinut tehdä huolellisemminkin, mutta haaste työpajassa oli toimistoihmisten tiukka ja hektinen aikataulu heidän oman työnsä puolesta.

3.2 Ideoinnilla kohti palvelun näyttämöä

Prosessimallissa, eli tuplatimantin (kuvio 14) toisessa vaiheessa tullaan seuraavaksi ennakoinnin ja ideoinnin vaiheeseen. Tämän vaiheen tavoitteena on kehittää mahdollisimman useita ratkaisuehdotuksia kehitettävään ongelmaan. Ideointivaihe on luonteeltaan laajenevaa (divergenssi) ja tai supistuvaa (konvergenssi). Tällä tarkoitetaan sitä, että ongelmaa lähestytään aluksi mahdollisimman kaukaa ja avoimesti. Ideoita tuotetaan runsaasti. Tämän jälkeen ideoita lähdetään supistamaan, joka tapahtuu näitä yhdistelemällä tai poistamalla ideoita kokonaan. (Tuulaniemi 2011, 180)



Kuvio 14: Määrittelyn vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)

Ideoinnin alkupäässä tulee hyväksyä mahdollisimmatkin ideat avoimesti. Martinin (2009) suppilomainen muotoiluajattelun kaavio näytti luvussa 2.3, kuinka muotoilija pystyy jäsentämään halutun järjestyksen ja selkeämmän kokonaiskuvan muotoiluprosessin aikana. Tätä kaaviota noudattamalla hulluimmatkin ideat löytävät paikkansa ratkaisuna prosessin edetessä. Voimme

todeta, että laatu ei korvaa määrää tässä kehittämistehtävän vaiheessa. Mitä enemmän on ideoita, sitä helpompi näitä on jatkojalostaa ja ryhmitellä (Tuulaniemi 2011,185)

Ennakoi ja ideointi vaiheessa toteutetaan kaksi työpajaa yhdessä taiteilijoiden kanssa. Taiteilijat ovat uuden kehitettävän palveluliiketoimintamallin toinen tärkeä asiakaskunta. Alakosken (2000-2010) taulukosta arvonluonti luvussa näimme, kuinka asiakas halutaan nähdä tänä päivänä palveluprosessissa enemmän yhteistyökumppanina. Asiakas osallistuu palvelutuotannon kehittämiseen ja näin myös arvonluontiin ja sen muodostumiseen (Heinonen ym. 2010). Näin oleelliseksi tämän vuoksi ottaa taiteilijat tässä kehittämistehtävän vaiheessa mukaan ennakoimaan ja ideoimaan uuden palveluliiketoimintamallin kehittämisprosessia.

Tavoitteeksi asetin saada mahdollisimman paljon ideoita taiteilijoilta, siitä miten he näkevät yritysasiakkaan taidekäsitteiden ja miten ideoita voitaisiin soveltaa yritysasiakkaan työympäristöön tulevan palvelun avulla.

Työpaja 4. TAITEILIJAT ”Ratkaisuilla taide arkeen”

Tämä taiteilijatyöpaja toteutettiin Turun Barkerin tehtaalla taiteilija-ateljeessa. Halusin toteuttaa työpajan taiteilijan omassa luonnollisessa työympäristössä. Kolmen taiteilijan kokoonpano koostui kahdesta naistaiteilijasta ja yhdestä miestaiteilijasta. Kriteerinä asetin heidän osallistumiselleen kotimaisen taiteilijuuden sekä valtakunnallisen taidekoulutuksen. Taiteilijat ovat omista verkostoistani tuttuja ammattitaiteilijoita. Iältään taiteilijat ovat 30-40 -vuotiaita. Nimiä en mainitse heidän henkilökohtaisesta toiveestaan tässä opinnäytetyössä. Yksi työpajan taiteilijoista toimii jo päätoimisesti ammattitaiteilijana, muut kaksi tekevät taidetta muun työn ohella.

Työpajan metodeina olivat ensin yhdistettynä aivoriihi ja kuvakollaasi. Yhteenvetoja työpajan ajatuksista koottiin työpajan päätteeksi Lego Serious Play:n avulla. Ongelmanasettelu kysymyksenä toimi tässä työpajassa yritysmaailman kokoustilat ja sen käyttäjät, kuinka saada tilasta taiteen keinoin luova ja työhyvinvointia psykologisesti edistävä. Työpajan tavoitteena oli myös saada taiteilijan näkemys taiteen kaupallisuudesta ja heidän omista mahdollisuuksistaan myydä taidetta. Halusin taiteilijoiden ideoivan oman luovan työn moninaisuudesta käsin.

Asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli pohtii miten palvelu tulee osaksi asiakkaan maailmassa tapahtuvaa aktiviteettia ja asiakkaan kokemusta sekä miten yritys ajattelee palvelukeskeisen logiikan kautta asiakkaansa välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Grönroos 2010) Työpajasta nousevien ajatusten ja ideoiden pohjalta on tarkoitus jatkossa kehittää palvelun kokemisarvoa ja ottaa nämä liiketoiminta mallin kehittämisessä huomioon.

Seuraavaksi käydään läpi työpajan kulku ja kerrotaan ajatuksista, joita taitelijoilla heräsi työpajan aikana aiheesta ”kuinka saada tilasta taiteen keinoin luova ja työhyvinvointia psykologisesti edistävämpi”. **Ensimmäinen vaihe** työpajasta toteutettiin isolle paperille yhdessä piirtäen, kuvia liimaten sekä aivoriihimäisesti yhdistelemällä näitä osia (kuva 7).



Kuva 7: Taiteilijoiden työpajatyöskentelyä

Kokoustila aiheena ei ollut taiteilijoille heidän oman työnsä kautta tuttu, tämä oli mielestäni hyvä asia. Tekeminen keskittyi työpajassa innovointiin tyhjältä pohjalta, koska asiasta ei ollut ennakkokäsityksiä. Taiteilijat lähtivät luomaan tilaa tyhjän huoneen ajattelun kautta. Tyhjässä tilassa ei ole historian taakkaa, jolloin taiteilijat ajattelivat luovuuden esiintulon olevan huoneen käyttäjälle helpompaa.

Asiakas voisi luoda taiteeseen syvempiä kosketuspintoja yksinkertaisimmillaan kun tilan käyttäjä loisi taiteen tilaan itse kokoustyönsä ohessa -kiteyttää työpajan taiteilijat. Taiteilijat ottivat puheeksi aidot aistikokemukset ja elämykset, kuten ymmärrysvaiheessa kokoushuoneen käyttäjätkin. Irtaantuminen arjen suorittamisesta nähtiin taiteilijoiden mielessä oleelliseksi, jotta aistikokemus olisi mahdollinen. Tämä tuli selville myös ymmärrysvaiheessa yritysasiakkaan puolelta. Hiljaisuuskoppeja on jo nähty toimistoympäristöissä, ideana tälle vastapainoksi tuli taiteilijoilta huutokoppi. Näitäkin lienee toteutettu? Kehollisuutta haluttiin korostaa luovuuden esiintuomisessa.

Strategisuus nähtiin oleelliseksi taiteen jalkauttamisessa yritysmaailmaan myös taiteilijoiden keskuudessa. Heidän mielestään ei riitä, jos taide tuodaan irrallisena tekijänä kokoukseen tai organisaation kokoustilaan. Yrityksen johdon tulisi olla mukana tuomassa luovaa ajatusmaail-

maa henkilöstön työtapoihin ja työympäristöön. Ideana taiteilijat mainitsivat esimerkin muodossa vaikkapa jokaviikkoiset statuspalaverit tai torstaipullakahvit -voisiko näihin teemakokouksiin sitoa luovilla metodeilla myös jotenkin tilassa tapahtuvan taiteen? Kokoustilat voisivat edustaa taiteen keinoin idearikkaampaa ajattelua jo rutiineiksi käynneille palaveriaiheille.

Taide haluttiin nähdä taiteilijoiden keskuudessa myös muuttuvaksi tekijäksi tilassa, kuten aiheet palaverille ovat muuttuvia, miksei taidekin muuttuisi tilassa. Taiteelle ei saisi laittaa erääntymispäivää. Elinkaariajattelun tavoin luovuudenkin pitäisi olla mukana arjessa voimauttajana ja vuorovaikuttajana taiteilijoiden mielestä.

Työpajan **toinen vaihe** toteutettiin Lego Serious Play:n (IDEO.org) kautta taiteilijat loivat tila-ajattelunsa kolmiulotteiseksi teokseksi. Tästä metodista ei tullut enää kuitenkaan uutta ideointia teeman sisältöön. Menetelmä jäi irralliseksi ja turhaksi. Jatkoimme legojen sijaan keskustelua taiteilijoiden kanssa luovasta kokoustilasta tulevaisuudessa.

Luova tulevaisuuden kokoustila taiteilijan näkökulmasta nähtiin tiivistettynä seuraavalla tavalla: kokoushuoneita ei enää ole vaan tilalle on tuotu liikuteltavat kokouskontit, taidekontit. Nämä kontit tuodaan organisaation kiinteistön läheisyyteen ja toimivat näin innovatiivisina ja muuttuvina tiloina. Konttitaide kuljetuksen voisi tilata paikan päälle esimerkiksi kerran viikossa teemapalaverien teemojen mukaan. Teemoja ohjaavat taiteilijat. Tila itsessään eli kontti on aina tyhjä, jotta tila ei sanele luovan työpajan raameja. Ohjattu toiminta ohjaa henkilökuntaa luovuuteen ja mahdolliseen taiteen syntyyn, taide on enemmän käsite kuin objekti.

Asiakkaat menevät konttiin sisälle tietynlaisen eteisen kautta, jossa he pukeutuvat suojahallareihin. Taiteellinen työskentely vaatii rajoista luopumista, kun yllä on suojavaate ei tarvitse huolestua omien työvaatteiden likaantumisesta. Kokemus voidaan viedä kotiin tapahtuman jälkeen digitaalisin keinoin ja jakaa yleisesti sosiaalisen median kautta. Tuloksena syntyy visuaalisesti luovia kokemuksia sekä työhyvinvoinnin kannalta kuin työyhteisöllisyydenkin kannalta.

Työpaja keskustelut olivat hyvin rajoja ylittäviä ja luovia ajatuksia herättäviä. Taiteilijat halusivat nähdä kokousmaailman ja yritysmaailman tavan työskennellä lähtökohtaisesti hyvin lennokkaasti. Onko taidekontti idea sinällään toteutuskelpoinen, jäi ratkaisematta. Mutta ideatasolla tämä koettiin hyvin innostavaksi ideaksi taiteilijan näkökulmasta.

Mutta kuten totesimme tämän kappaleen alussa, ideoinnin alkupäässä tulee hyväksyä mahdotomatkin ideat avoimesti, jotta noudatetaan prosessin divergentti ajattelua. Nämä taiteilijoiden herättämät viltimmätkin ajatukset taiteen voimaantavista ja psykologistista vaikutuk-

sista tilassa tukevat johdannosta Liikasen (2010) ajatusta taiteesta ihmisen tarpeena, elämyksenä ja nautintona.

Työpaja 5. TAITEILIJAT ”Taidetta asiakastilaan”

Ideointivaiheen toinen taiteilijatyöpaja järjestettiin rennommin kahvilamiljöössä, julkisessa tilassa. Työpaja järjestettiin kahden taiteilijan kanssa 8x8 menetelmän avulla. Taiteilijoiden nimiä ei mainita heidän pyynnöstään tälläkään kertaa, molemmat taiteilijat ovat 40 - vuotiaita, suomalaisia jo ammattitaiteilijan työssä toimivia naistaiteilijoita.

Palvelumuotoilussa lähestytään konkreettisesti palvelun loppukäyttäjän arkielämää (Tuulaniemi 2011). Tässä kehittämistehtävän palvelussa toinen tärkeä loppukäyttäjä on taiteilija. Ideointivaiheen taiteilijatyöpaja keskittyi tällä kertaa löytämään taiteilijan maailman näkökulmasta ennakoivaa ja ideoivaa materiaalia siitä, kuinka visuaalista taidetta voitaisiin tuoda asiakastilaan taiteilijan lähtökohdista. Halusin selvittää miten taiteilija pystyy oman työnsä kautta vastaamaan kehitettävään liiketoimintamalliin.

Tämä työpaja aloitettiin vapaalla keskustelulla metodin asettaman kysymyksen ympäriltä: *”Kuinka tuoda visuaalista taidetta asiakastilaan?”*. Alku oli keskustelussa kankeaa, mutta ajan kanssa ajatuksia alkoi virrata kysymyksen ympärille. Toimin tässä työpajassa jokseenkin myös itse osallistuvana jäsenenä, olemalla mukana työpajassa taiteilija minän roolissa. Tuntui luontevalta osallistua toisen ammattini kautta tähän työpajaan muiden taiteilijoiden kanssa. Osallistuminen ei mielestäni muuttanut vuorovaikutustilannetta. Ojasalo ym.(2014) pohtii omassa tutkimuksessaan tutkijan havainnointimenetelmissä, että havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa tutkittavaan aineistoon. Tässä työpajassa työskentely helpottui kun vaihdoin roolia työpajan vetäjästä taiteilijaksi ja osallistujaksi menetelmätyöpajaan.

Menetelmän työkaluna työpajassa käytettiin 8x8 menetelmää, kuten aikaisemminkin oli käytetty neuvotteluhuoneiden käyttäjien kanssa. Kahvilamiljöössä piirsimme taiteilijoiden kanssa vapaamuotoisesti ruudukon menetelmän ohjeiden mukaisesti ja lähdimme täyttämään taulukkoa ajatuksen kanssa. Taulukko jäi kuitenkin puutteelliseksi taulukon reunoilla olevien aiheiden ympäriltä. Aikaresurssien vuoksi kaikkiin kohtiin ei keritty miettiä vastauksia. Nämä kohdat ovat kuviossa merkattu merkillä X. Pääkysymyksen ympärille syntyi vilkas taidepainotteinen keskustelu, jonka vedän yhteen seuraavaksi alla olevan kuvion avulla (kuvio 15).

X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	TEKSTIILI	HUOMAAMATON	HALLITSEVA	VALAISTUS	VALOTAIDE	KOSKETELTAVA	VEISTOS	X
X	MAISEMALLISUUS	MATTO	AGRESSIIVINEN	LAMPPU	TUNNELMA	YMPÄRÖIVÄ TILA	KOLMIULOTTEINEN	X
X	AISTI	KIINNOSTUS YMPÄRISTÖÖN	TEKSTIILI	VALAISTUS	VEISTOS	DEKORATIIVISUUS	BOORDI	X
X	VASTUU	HALU JA ROHKEUS	VASTUU	TAIDE ASIAKASTILAAN	KORISTEMAALAU	HISTORIA / MOSAIIKKI	KORISTEMAALAU	X
X	HETKESSÄ ELO	ELÄMYS	VÄRI	TAULU	HUONEKALU	SAPLUUNA	MÖKKIMÄISYYS	X
X	TUNNE	VÄRITEORIAT	ITSESTÄÄNSELVÄ	PÖÖNÖTYS	VAIKEA	KALLIS	ESTEETTISYYS	X
X	VÄRI	LUODA TUNNELMAA	MAALAU	TAULU	TARINA	EPÄMUKAVA	HUONEKALU	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X

Kuvio 15: 8x8 menetelmätyöpaja, Taiteilijat

Tavat tuoda taidetta asiakastilaan taiteilijan mielestä nähtiin muun muassa taulun, veistoksen tai muun koristeellisuuden kautta. Tekstiilit, värit ja huonekalut voivat olla myös tuke-
massa taiteen olemassa oloa tilassa. Visuaalisen lukutaidon vastuunkanto jää tilan käyttäjälle
itselleen. Taide voi olla vaikeasti luettavaa yleisölle, joka ei ole tottunut visuaaliseen lukutai-
toon. Tällöin katsojalta vaaditaan rohkeutta ja halua oppia ja kokea jotakin uutta luovuuden
äärellä. Tämän taiteilija koki haasteena myös omassa taiteen tekemisen työssään. Taiteilijat
pohti, kuinka tärkeäksi taide koetaan tämän päivän visuaalisesti täydessä maailmassa.

Hetkessä elämisen taito ja esteettisyys, ovat myöskin katsojan omalla vastuulla toteavat tai-
teilijat. Taiteen keinoin näitä tekijöitä voidaan toki stimuloida. Katsojalla on näin ollen aina
ensisijainen vastuunotto omasta ajatuksesta ja siitä, miten hän kokee aistihavainnon itses-
sään. Katsojalla on myös valinta katsomisestaan, haluaako hän nähdä visuaalisesti vai ei.

Kuviosta käy ilmi myös millaista taulu, veistos, tekstiili, valaistus tai huonekalu voisi tilassa
olla. Nämä kaikki luovat tilaan tunnelmaa, elämyksiä sekä tarinaa. Taide poistaa tilasta niin
sanotun pönötyksen ja epämukava olotila voi kääntyä näin positiiviseksi tunteeksi. Maisemalli-
suus on ihmiselle luontainen tapa hahmottaa ympäristöä tämänkin kuvion pohdintojen pohjal-
ta. Sama asia todettiin Akava-talon neuvotteluhuoneiden käyttäjien kanssa. Katsojalta vaadi-
taan kuitenkin kiinnostusta havaita ympäristössä tapahtuvia asioita. Kun ihminen kokee ole-
vansa yhteensopiva paikan kanssa, herää hänessä ykseyden tunne. Tämä tunne voi parhaim-
millaan johdattaa ihmisen mietiskelevään mielentilaan, eli toisin sanoen elpymään (Aura ym.
1997, 102-103). Elpymiskokemus koettiin työpajassa arkipäivästä irtautumiseksi, sama seikka
tuli ajatuksena esille myös edellisessä taiteilija työpajassa voimaannuttavana tekijänä arjes-
sa. Kuinka mietiskelevä olotilan tulee olla muun työn ohella kokoushuoneessa, herätti taiteili-
joissa pohdintaa. Taiteen tulisi vastata taiteilijan mielestä monimutkaiseen yhtälöön: toisaal-

ta toimia psykologisena voimauttajana huoneen käyttäjille, luoda status arvoa organisaatiolla ja olla samalla taiteilijalle itselleen merkityksellinen näkyvyys ja markkinointi kanava.

Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonana on fiktiivisesti muodostettu visualisointi asiakasymmärryksen kautta ja asiakaskäyttäytymisen pohjalta. Nämä henkilökuvat ovat arvokas työkalu palvelumuotoilussa, kun tutkitaan asiakkaan arvonmuodostumista, josta puhuttiin käsite luvussa 1.2. Persoonien kautta on helpompi aidosti ideoida ja kehittää palvelua. Henkilöille annetaan nimi, ikä ja ammatti, ikään kuin kasvot keskiverto asiakkaasta, joka kehitettävää palvelua kuluttaa. (Ojasalo ym. 2014) Tämän kehittämistehtävän asiakaspersooniksi olen luonut kolme täysin fiktiivistä henkilöä. Henkilökuvat luovat kuvan kehittämistehtävän asiakkaiden persoonallisuudesta ja maailmasta.

Asiakaspersoonien rakentaminen perustuu arvonrakentamismalleihin, joista käsite kappaleessa puhuttiin. Näiden mallien avulla on helpompi mitata kehitteillä olevan palvelun arvoa ennen kuin palvelu viedään markkinoille. Suunnittelijan on hyvä ymmärtää erilaisia asiakaspersoonia empaattisesti ja ottaa huomioon arvot näiden henkilöiden takana. Asiakaspersooniin tiivistetään tietoa asiakkaan käyttäytymisestä, ympäristöstä, toiminnasta, motiiveista, peloista sekä elämän arvoista (Tuulaniemi 2010, 154-157). Tuulaniemi (2010) ja Ojasalo ym. (2014) kiteyttävät persoonan arvokkaaksi työkaluksi, jolla asiakkaan näkökulmasta on helpompi kehittää palvelua. Kehittämistyöni kannalta näen tärkeäksi kuvittaa asiakaspersoonat itselleni omaa liiketoimintamalliani rakentamista ajatellen.

Havainnoinnin olennaisena osana on ihmisten osallisuus. Havainnoijan ja havainnollistamisen kohteen välille syntyy vuorovaikutus. Dialogi, joka syntyy vuorovaikutuksessa heijastaa tutkitavan yksilön sanoja ja läsnäoloa. (Grönfors, 2001) Tästä tutkija analysoi informaation omaa tutkimuskohdetta palvelevaksi, niin kuin olen pyrkinyt toteuttamaan tämän kehittämistehtävän asiakaspersoonien kohdalla.

Seuraavana esittelen tämän työn täysin fiktiiviset asiakaspersoonat (kuva 8-10) , joita on kolme kappaletta. Samaistumalla näihin henkilöihin, saadaan kokonaisvaltaisempi ja tarinankerronnallisempi kuva tulevan palvelun, eli taidetta yritysmaailmaan, asiakas- ja käyttäjäkunnasta. Pohjaan asiakaspersoonat asiakasymmärrysvaiheessa tehtyihin havaintoihin, joita kerättiin ensimmäisellä avoimella kyselyllä Akava-talon kokoushuoneiden käyttäjiltä. Kysely tuotti keskimääräisen ikähaarukan, ammatin kuvaukset sekä tärkeiksi nousseita elämänarvoja. Näistä yksityiskohtaisempi yhteenveto löytyy liite osiosta (liite 3).

Asiakaspersoona 1.

Asiakaspersoona 1.

(kokoushuoneen käyttäjä)

Kansainvälinen uraohjusMichael Manager, 39-vuotias
Johtava asiantuntija

Michael on ison kansainvälisen organisaation johtava asiantuntija. Hän vastaa isoista kokonaisuuksista koko organisaatiossa. Michael:n assistentti huolehtii juoksevista asioista ja hänen aikatauluistaan. Hän matkustelee viikoittain.

Michael on naimisissa ja hänellä ei ole lapsia. Hänellä on kaksi asuntoa: toinen kaupunki asuntona Helsingin keskustassa, toinen loma-asuntona Espanjassa. Harrastuksina Michael käy golfaamassa ja purjehtimassa.

Luonteeltaan hän on erittäin laatu tietoinen ja hän rakastaa hyvää ruokaa. Viinit ovat myös Michaelin intohimo.

Motto: "Aseta itsellesi tavoitteita"



Kuva 8: Asiakaspersoona 1.

Tämä henkilö omaa korkean koulutuksen. Hän arvostaa korkeaa laatua, palvelun nopeutta sekä sen toimivuutta. Hänelle on tärkeää, että ympäristö vastaa täydellisesti hänen kansainvälistä toimintaansa ja arvomaailmaa. Hän on taloudellisesti valmis maksamaan kuluttamastaan asiasta. Laatu on hänelle statuskysymys.

Trenditietoisena henkilönä hän on myös kulttuurisesti hyvin valveutunut ja tietää mahdollisesti myös taiteesta jonkun verran, ainakin näin voisi olettaa kun aisteihin perustuva ruokakulttuuri kiinnostaa tätä persoonaa. Tämä henkilö omaa laajan verkoston organisaation sisä- ja ulkopuolella, hänen sanalla on yrityksen asioissa painoarvoa. Raha liikkuu myös osittain tämän henkilön kautta, kun yrityksissä mietitään hankintoja.

Asiakaspersoona 2.

Asiakaspersoona 2.

(kokoushuoneen käyttäjä)

Järjestelmällinen neiti-aika

Anja Assari, 59-vuotias
Johdon assistentti

Anja työskentelee johdon assistenttina vakaassa suomalaisessa yrityksessä, jossa hän aloitti työuransa nuorena sihteeriopiskelijana. Anjan harteilla lepää myös osaston moni muu asia ja hän onkin työyhteisönsä kantava voima, jolla on kaikkien asiat hyppysissään. Anja saapuu työpaikalleen jo varhain aamulla, jotta hänellä on aikaa nauttia aamukahvi rauhassa ennen kuin ottaa muiden asiat hoitaakseen.

Anja asuu yksin koiransa kanssa Helsingin rauhallisessa Töölössä. Hän rakastaa luontoa ja ulkoilua vapaa-ajallaan. Anja on myös isoäiti ja viettääkin paljon aikaa lapsen lapsensa kanssa. Varsinkin yhdessä leipominen on heidän lempipuhua mummolassa.

Anja on aina haaveillut omasta sisustusliikkeestä ja miettiikin tätä eläkepäivien puuhaksi.



Kuva 9: Asiakaspersoona 2.

Toinen asiakaspersoona kuuluu toimistomaailmassa kuten Greene ym. (2011) luvussa 1.3 asian ilmaisi käyttäjäprofiiliin, heitä kutsutaan ankkureiksi. He viettävät koko päivän omalla työpisteellään ja kuluttavat satunnaisesti myös kokoushuoneita. Ankkurit tarvitsivat neuvotteluhuoneisiin vuorovaikutusta ja yhteistyötä innostavaa ilmapiiriä. Tämän ymmärtää hyvin, onhan ankkureiden työympäristö viikon jokainen päivä sama. Tämä henkilö on toimistolla aina!

Aikataulut ja kalenteri ovat tämän asiakasryhmän päätyökalu. Tämä henkilö arvostaa ympärillään selkeyttä ja eheyttä. Myös kodinomaisuus on usein tälle henkilölle tärkeää, vaikka ollaankin työympäristössä. Kodinomaisuus luo turvallisuutta ja luottavaista ilmapiiriä, jota tämä asiakaspersoona pitää työympäristössä tärkeänä elementtinä työhyvinvoinnin kannalta.

Tämä henkilö vastaa myös edellisen asiakaspersoonan, eli johdon työympäristön ja työpäivän kulusta. Johdon työhyvinvointi kuin aikataulut ovat asiakaspersoona 2. vastuulla ja käsissä.

Asiakaspersoona 3.

Asiakaspersoona 3.

(uuden taidepalvelun käyttäjä)

Luova vapaa sielu

Piia Pensseli 24-vuotias
Kuvataiteilija

Piia on valmistunut taidemaalarin ammattiin muutama vuosi sitten. Hän on pitänyt pieniä näyttelyitä julkisissa tiloissa, mutta ei ole onnistunut saamaan työskentelyä tukevia apurahoja. Hän suorastaan asuu työhuoneellaan, taide on Piian elämä.

Piia on tehnyt aikoinaan muita töitä ravintolassa, mutta on sittemmin jättänyt työn, jotta voisi keskittyä vain maalaamiseen. Jooga on Piian henkireikä, myös muu kulttuuri kiinnostaa. Hän asuu Helsingin Kalliossa avoliitossa pienessä kaksiossa. Piia on vegaani.

Vuoden päästä Piia suunnittelee Intian matkaa, mikäli vain taloudellisesti matka on mahdollista.



Kuva 10: Asiakaspersoona 3.

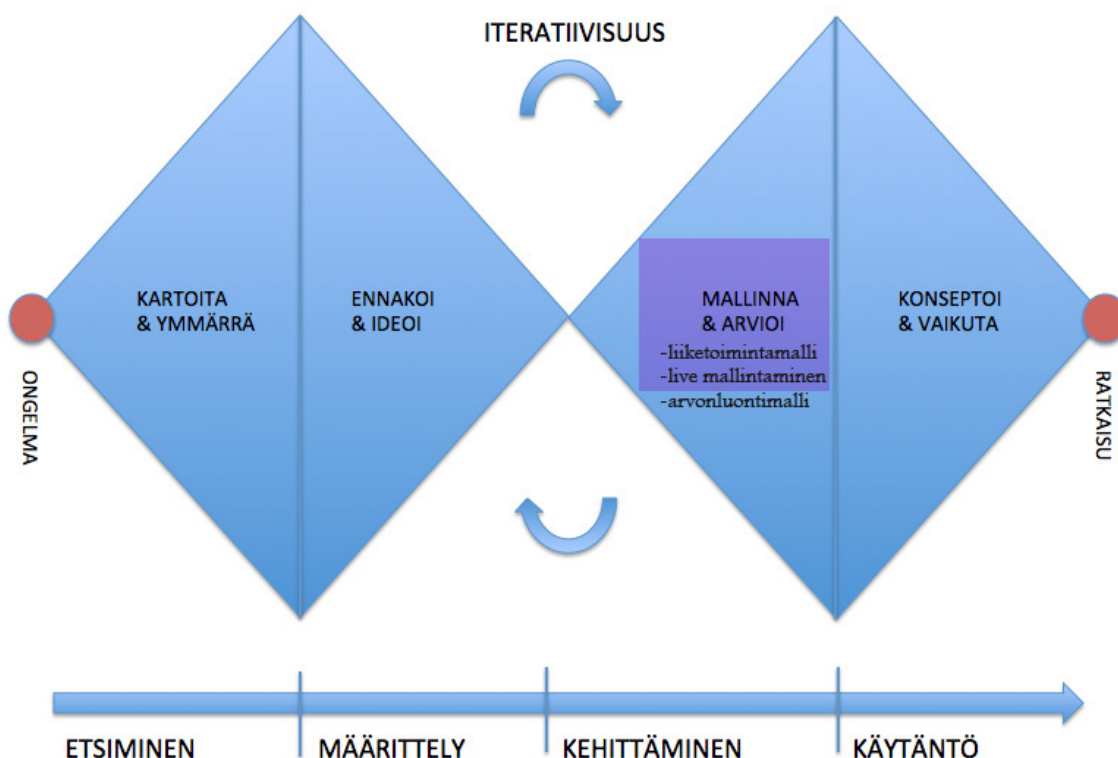
Kolmas asiakaspersoona on tulevan palveluliiketoimintamallin asiakas taiteilija puolelta. Hänen maailmansa poikkeaa täysin yritysmaailmasta. Luovuus ei synny aikatauluissa ja vapaus on tämän asiakasryhmän elinehto.

Hän arvostaa elämässä pehmeitä arvoja ja aistii herkästi ympäristönsä. Taloudellisesti epävakaa tulotaso on opettanut nauttimaan hetkestä. Tämä epävakaus tuo kuitenkin arkeen myös paljon rahallisia haasteita. Luovuus on kaiken tekemisen lähde taiteilijalle, siksi tätä henkilöä kiinnostaa hypätä uusiin haasteisiin -luoda taiteella ehkä tulevaisuudessa myös elanto.

Laadullisessa tutkimuksessa narratiivisuus eli tarinan kerronnallisuus on tärkeää (Sleeswijk, 2005, Hanington 2003 & Mattelmäki 2006). Näiden persoonien kautta palvelun kehittämisen taustalle saadaan näyttämö, jossa asiakkaan arvot ovat keskiössä ja kertovat tarinaa. Prototyyppiä eli mallia tulevasta palvelusta lähdetään rakentamaan kehittämistehtävän seuraavassa luvussa, jossa taide tuodaan liiketoimintamallin avulla lisäarvoksi yritysasiakkaan kokoustiloihin.

3.3 Mallintamisella visuaalinen kuva palvelusta

Tämän kehittämistehtävän prosessimallissa, eli tuplatimantin (kuvio 16) kolmannessa vaiheessa saavutaan seuraavaksi mallinna ja arvio vaiheeseen. Mallintamisen avulla voidaan visualisoida tulevan palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Mallintaminen on nopea tapa testata kuinka palvelu voisi toimia käytännössä tai onko palvelu kiinnostava asiakkaan näkökulmasta. Mallintamisen avulla voidaan myös selvittää sopiiko palvelu mahdollisesti strategisesti lainkaan tulevalle organisaatiolle. Mallintamisessa tutkitaan koko kehitettävän palvelun ekosysteemiä (Tuulaniemi, 2011) kuten tässä seuraavassa kappaleessa pyrin tekemään.



Kuvio 16: Kehittämisen vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)

Mallintamisvaiheessa olen käyttänyt menetelmänä asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvaa liiketoimintamallia. Ojaslon ym (2015) mukaan tämä malli sopi parhaiten menetelmäksi, kun ollaan perustamassa uutta palvelua asiakaskeskeisesti ja asiakkaan maailmassa (Ojasalo ym. 2015). Siksi kyseinen malli on valittu tässä kohtaa kehitystehtävää. Palvelupolkua ja sen kontaktpisteitä havainnollistan prosessianalyysimallin (Bitner ym. 2008; Ojasalo ym. 2014) avulla. Palvelun prosessimallilla tarkastellaan kehittämistehtävän palvelupolkua ja sitä, kuinka muut sidosryhmät ja alihankkijat sulautuvat tulevan palvelun kuvaan.

Tähän asti kehittämistehtävässä on selvitetty valinnat, mietitty mitä varten aineistoa kerätään ja siirretty menetelmien avulla jatkojalostamaan kehittämistehtävän tutkimuskysymystä (Aaltola & Valli, 2007, 124) kuten laadullinen kehittämistehtävä etenee. Asiakasymmärrys vaiheessa kartoitettiin toimintaympäristö tapauskohteen avulla ja tutkittiin kehitettävän palvelun liiketoimintaympäristöä haastatteluiden avulla. Hahmotettiin arvonluontilogiikat, joiden mukaan valittiin uuden palvelun liiketoiminnalle suunta. Kehittämisvaiheessa työskenneltiin taiteilijoiden kanssa ja selvitettiin arvot asiakkaan maailmassa sekä havainnointiin asiakaspersoonia. Mallintamisen pohjaksi on näin ollen kerätty kaikki oleellinen tieto, jotta uusi palveluliiketoimintamalli asiakaskeskeisestä näkökulmasta voidaan suunnitella visuaaliseksi prototyypiksi.

Kehittämistehtävän ensimmäinen asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli

Seuraavaksi esittelen ensimmäisen asiakas- ja palvelukeskeisen liiketoimintamallin (kuvio 17), jonka olen itse suunnitellut tulevan uuden palvelun rungoksi tässä kehittämistehtävässä. Käyn läpi liiketoimintamallin yhdeksän kohtaa yksitellen ja avaan kohtia yleisesti. Koska tätä kehittämistehtävän suunniteltua liiketoimintamallia tullaan mahdollisesti käyttämään tulevaisuudessa oman yrityksen perustamisessa, pidän kehittämistehtävässä esitetyt kohdat hyvin yleisellä tasolla.

ASIAKAS- JA PALVELULOGIIKKAAN PERUSTUVA LIIKETOIMINTAMALLI / Kehittämistehtävä

<p>7. KESKEISET KUMPPANIT</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: -keskeisimmät kumppanit arvolupauksen kannalta ovat taiteilijat, kokoustilojen kiinteistöt, logistiikka, mahdolliset rahoittajat, kirjantito, sisustusalan osaajat, viestintä, laskutus, vakuutus</p> <p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: -sähköiset viestimet (kottisivu) -asiakaspalvelu -yhteistyö ja pelsäännöt</p>	<p>6. KESKEISET RESURSSIT</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: - Asiakassuhteet yritysmailmaan - Asiakassuhde taiteilijaan - Tietotekninen kompetenssi - Juridinen osaaminen (sopimukset) ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: -tulee osata internetpohjaiset järjestelmät & sähköposti</p>	<p>2 KÄYTÄNNÖN ARVONLUPAUS</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: - Myydään korkeatasoista ja laadukasta palvelua, hyvällä palveluasenteella. Ollaan henkilökohtaisesti läsnä</p> <p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: -Asiakas ostaa palvelun -> tarvitsee lisäarvoa kokoustiloihin, jotta tilat olisivat myyvämmät (status) -Asiakas haluaa tarjota omalle henkilökunnalle virikkeellisempiä, viihtyisämpiä ja visuaalisempia tilat työskentelyyn (sitouttaa tällä omaa henkilökuntaa työhyvinvointi näkökulmasta) -Taiteilija ostaa palvelun -> saa kannavan tehdä liiketoimintaa oman ammatillisuuden näkökulmasta</p>	<p>3. ARVOLLUPAUKSEN LUNASTUS JA ASIAKASSUHDE</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: - Rooli asiakkaan maailmassa palvelun tuottaja</p> <p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: - Palvelukokemus syntyy sähköisten viestintävälineiden kautta (www-sivut) sekä henkilökohtaisen kontaktin kautta</p>	<p>1. ASIAKKAAN MAAILMA</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: - Haastattelema asiakasta, olemalla läsnä asiakkaan maailmassa</p> <p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: - Asiakas ostaa koska tarvitsee kohentaa omaa palvelua, lisäarvo - Asiakas tavoittelee symbolista hyötyä, status & imago - Ihanteellista palvelua olisi hyvin pitkälle ennakointia ja räätälöity palvelu (brändi ja arvo otetaan huomioon) -Taiteilija-asiakskunta saa uuden kanavan yritysasiakasmailmaan -> "sateenvarjo" minkä alle kuuluu, tuottaa työtulonsuusia</p>
<p>9. KUSTANNUSRAKENNE</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: -arvolupauksen lunastamiseen liittyvä kustannusrakenne-> henkilöstö, tekninen tuki, markkinointi, juoksevat kulut, vakuutukset, logistiikka</p> <p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: -asiakas maksaa palvelusta palvelukohtaisia hintoja sopimushinnoilla,</p>		<p>5. TULOVIRRAT, ARVONLUONTI JA MITTARIT</p> <p>MEIDÄN NÄKÖKULMASTA: - Palvelun suhteen haluamme palvelulla asiakasta korkealaatuisesti ja reagoida heidän tarpeisiinsa heti</p> <p>Avainindikaattorit ja muu arvokas hyöty (muu kuin taloudellinen): palvelu toimii itsessään markkinointina</p> <p>ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA: -palvelu tuo heidän omaan toimintaan lisäarvoa (oma yritysasiakas on huomioitu) -palvelulla huolehditaan työssä jaksamisesta (elvyttävä, innostava ja harmoninen työympäristö) -taiteilija-asiakkaan näkökulmasta taiteilija saa monta asiakasta kerralla ja laajemmän näkyvyyden kuin esimerkiksi yhden näyttelyn kautta, myös taloudelliset asiat hoituvat palvelunkausta /myynti jne -palvelumaksu yrityksiltä -X% komissio myydyistä taideteoksista</p>		

Kuvio 17: Ensimmäinen asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli (mukailtu Ojasalo ym. 2015)

Kohta 1. Asiakkaan maailma on mallin ensimmäinen osio. Osiossa kerrotaan kuinka tämän palvelun asiakasymmärrys hankitaan, mitkä ovat heidän tavoitteet ja tarpeet. Yrityksen näkökulmasta pohditaan miksi palvelua ostetaan ja millainen on asiakkaan unelma. Tulevan palvelun asiakas on taiteilija tai yritys ja heidän neuvotteluhuoneet. Taiteilija ostaa palvelun, jonka kautta hän saa uuden tehokkaamman kanavan myydä ja markkinoida omaa taiteellista työtään. Yritysassiakas ostaa organisaatiolle statusta ja lisäarvoa. Hän haluaa palvelun kautta kohentaa omaa palvelua tarjoamalla omille asiakkailleen visuaalisemmat kokoustilat ja omalle henkilökunnalleen psykologisesti työhyvinvointia edistävät työtilat. Asiakasymmärrystä hankitaan tässä palvelussa elämällä yhdessä asiakkaan kanssa hänen maailmassaan, olemalla läsnä. Palvelu haluaa olla luotettava kumppani ja pyrkii muodostamaan syviä asiakassuhteita.

Kohta 2. Käytännön arvolupaus on tulevalle palvelulle myydä nykyaikaisesti korkealaatuista, henkilökohtaista ja kotimaista palvelua taiteen keinoin asiakaslähtöisellä palveluasenteella. Yritysassiakas ostaa lisäarvoa ja taiteilija ostaa liiketoimintaa parantavan elementin sekä elämyksellistä viihtyvyyttä omiin tiloihinsa.

Kohta 3. Arvolupauksen lunastus ja asiakassuhde pohtii asiakkaan maailmassa tulevan palvelun roolia. Tämä uusi kehitettävä palvelu on palvelun tuottaja ja tarjoaja. Taiteen keinoin tarjotaan yritysasiakkaalle kokonaisvaltainen palvelu, joka tullaan toteuttamaan asiakkaan maailmassa hänen tarpeiden lähtökohdista, niin taiteilijan kuin yritysasiakkaankin elämässä. Kolmannessa kohdassa on hyvä miettiä myös, miten asiakas saavuttaa pitkän tähtäimen hyödyn tästä palvelusta. Tämän tulevan palvelun hyöty on taiteen kokonaisvaltainen vaikutus tilassa, korkeat laatuksiteerit takaavat palvelun taiteen kestäväksi ja mahdolliseksi sijoituskohteeksi. Taiteen keinoin voidaan kartuttaa myös yritysorganisaation taidekokoelmia ja tällä lisätä statusta ja imagoa yritykselle. Kotimaisen nuoren taiteen hankinnalla yritys tukee myös valtakunnallista taiteen koulutusta ja kannustaa taidetta yhteiskunnassa olemaan arjessa luomassa työpaikkoja.

Kohta 4. Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen käsittelee palvelun roolia arvolupauksen lunastamisessa. Tiedonkulku tulevassa palvelussa käydään pääsääntöisesti digitaalisilla viestintävälineillä. Yrityksellä tulee olemaan omat kotisivut, joiden välityksellä palvelua myydään ja markkinoidaan. Myös henkilökohtaiset kontaktit tulevat olemaan keskeisessä osassa tämän palvelun maailmassa. Yritysassiakkaan kanssa neuvotellaan yksityiskohtaisesti palvelutarjoamasta ja heidän vaateistaan. Taiteilijan kanssa henkilökohtainen kontakti nähdään tarpeelliseksi asiakassuhteen luottamuksen syntymisen kannalta.

Kohta 5. Tulovirrat, arvonluonti ja mittarit ilmaisevat muun muassa mikä on palvelun ansaintalogiikka ja mistä elementeistä tulot koostuvat. Uuden palvelun ansaintalogiikkana toimiisi parhaiten logiikka, jossa taiteilijalle maksetaan x% komissio myydyistä taideteoksista ai-

na kun hänen teoksiaan myydään palvelun kautta yrityksille palvelutarjoaman mukana. Palvelun hinnat määräytyvät tapauskohtaisesti, koska kyseessä on henkilökohtainen räätälöity palvelu yritykselle.

Arvonluonti tulevassa palvelussa noudattaa asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa (CDL) (Storbacka ym.2006; Heinonen ym. 2010). Keskistytään siis siihen mitä asiakas palvelulla tekee ja kuinka asiakasta tuetaan palvelun käytön aikana. Taide halutaan tuoda organisaation tiloihin lisäarvoksi, jolloin asiakkaan kanssa tehdään syvää yhteistyötä, jotta tämä arvonluonti toteutuu. Taiteilija-asiakkaan kanssa luodaan pitkäjänteinen yhteistyösuhde, jotta palvelulla olisi mahdollisimman kattava ja laaja verkosto taiteen maailmaan. Taiteilijan kanssa arvonluonti tapahtuu syvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta.

Kohta 6. Keskeiset resurssit pohtii mitä asiakkaan tulisi tietää ja osata. Jotta palvelua voi käyttää tulee internet olla asiakkaalle tuttu maailma asioida. Taiteilija profiloituu palveluun oman profiilin kautta, jossa hän voi määritellä oman taiteensa ja taiteilijuus markkina- ja minäkuvan. Yritykset voivat palvelun kautta tutustua palvelun eri mahdollisuuksiin ja tarjontaan, jonka perusteella kontaktoi palvelun asiakaspalvelua jatkoa varten.

Tämä kohta sisältää myös kehitettävän palvelun keskeisimmät aineettomat resurssit. Näitä tulevassa palvelussa ovat muun muassa tietotekninen kompetenssi, juridinen osaaminen sekä viestintä ja markkinointi.

Kohta 7. Keskeiset kumppanit kertoo palvelun arvonlupauksen kannalta keskeisimmät yhteistyökumppanit. Tämän tulevan palvelun kannalta tärkeitä kumppaneita tulee olemaan logistiikka alan verkostot, sisustussuunnittelu sekä mahdollinen taidekuratointi. Myös laskutusosaaminen, kirjanpito ja mahdolliset rahoittajat kuuluvat keskeisiin kumppaneihin.

Kohta 8. Resurssien ja kumppanien osallistaminen näyttää kuinka riskejä hallitaan ja miten asiakastietoa hyödynnetään. Tässä liiketoimintamallissa riskejä tullaan hallitsemaan ennakkoinnilla. Kun ollaan tiukasti kiinni asiakkaan maailmassa ja seurataan kentän tapahtumia, pystytään palvelussa ottamaan nämä asiat huomioon jo ennakkoon. Hinnittelussa pyritään säilyttämään hyvä hinta-laatu suhde ja tätä kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa neuvottelemalla tapauskohtaisesti. Palvelu haluaa kehittyä koko ajan asiakkaan tarpeiden ja vaateiden mukaiseksi.

Kohta 9. Kustannusrakenne näyttää palvelun arvolupauksen lunastamiseen liittyvät kustannukset. Tässä kehitettävässä palveluliiketoimintamallissa kustannusrakenteiden muodostuminen määräytyy myöhemmin kun palvelu otetaan oikeassa elämässä käyttöön. Kustannuksia on

muuttaa taiteen muotoa. Julkisella sektorilla taide ja kulttuuri joutuvat poljetuksi, kun kyseeseen tulee taiteen tukeminen.

Tämä liiketoimintamalli varautuu näihin tekijöihin pyrkimyksellä olla ajan tasalla verkostoitumisen kautta useisiin toimialoihin. Palvelumalli ulkoistaa lähtökohtaisesti kaikki viestintää ja teknologiaa liittyvät kompetenssit. Näin taataan ajantasainen kotisivu ja toimiva alusta asiakkaille. Palvelu käyttää vain alalle erikoistuneita yhteistyökumppaneita, jotka tuntevat tarkkaan oman pelikenttensä. Taidemaailmassa ollaan aktiivisesti läsnä, jotta tiedetään miten taide voi.

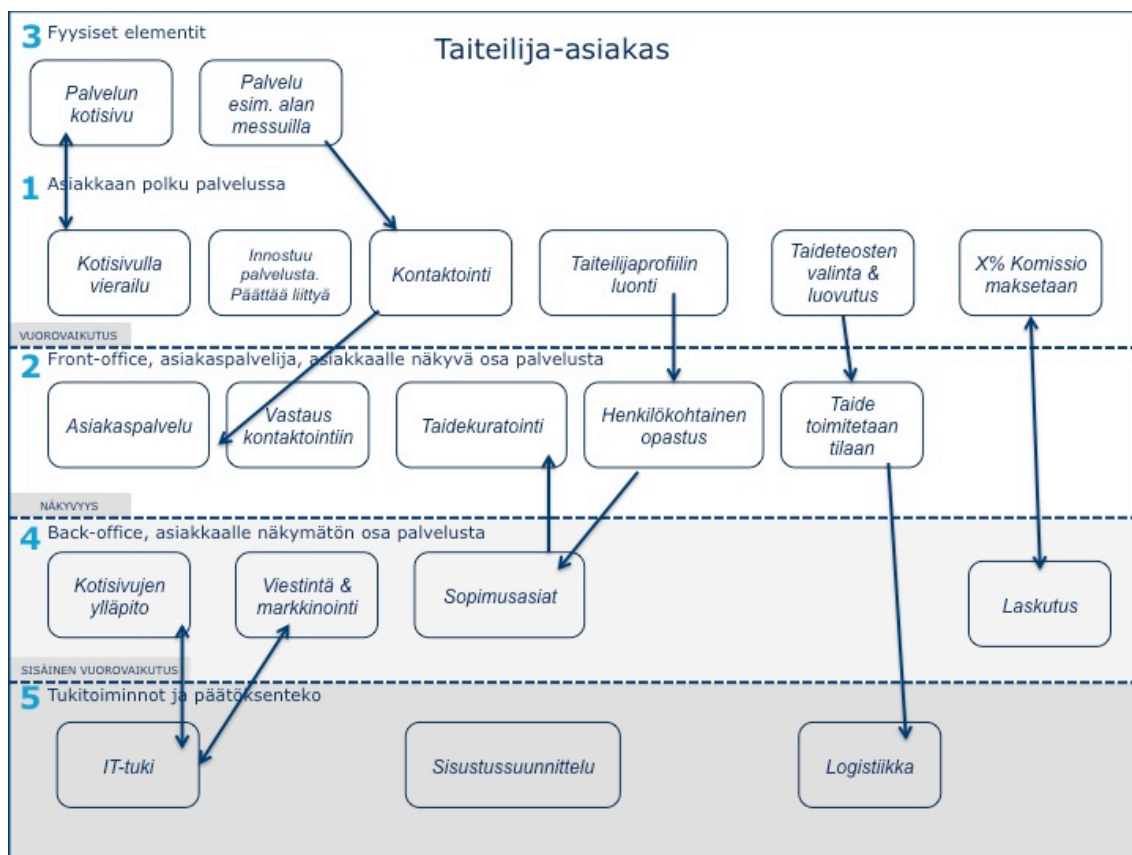
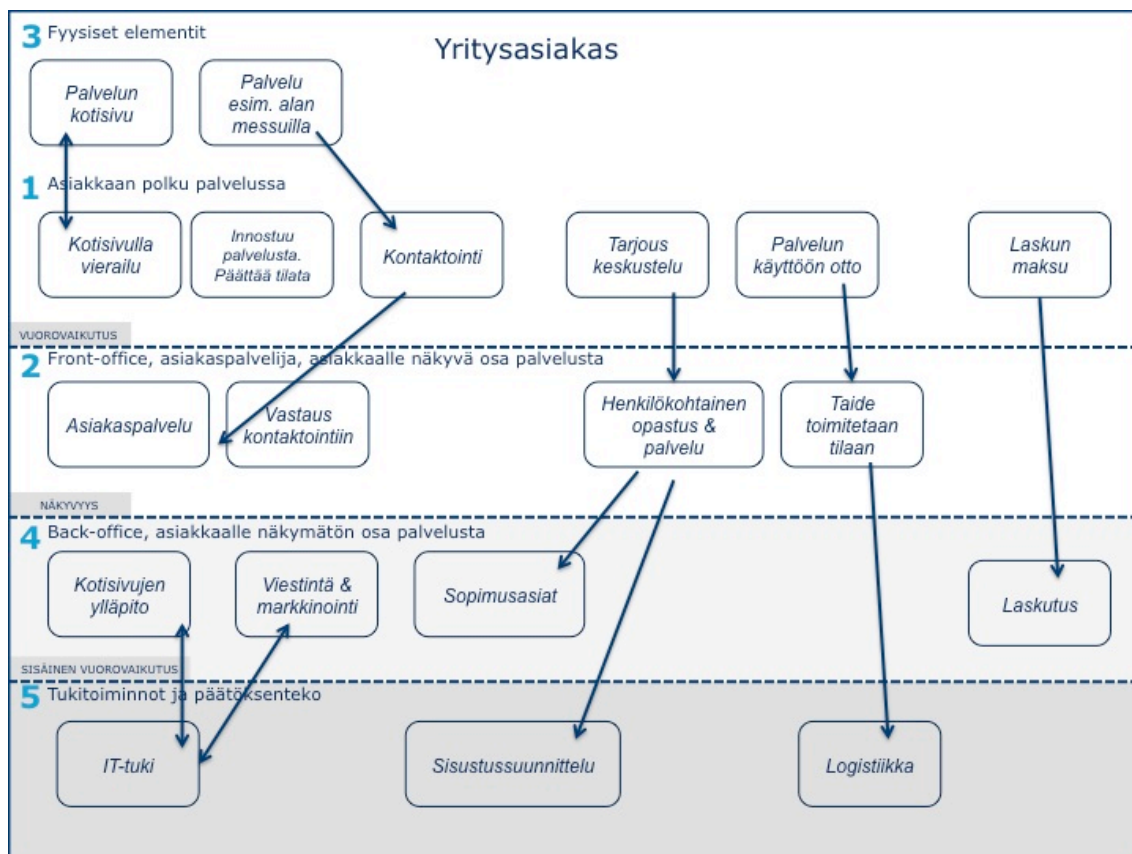
Minkälaisia muita markkinoita tässä mallissa voisi olla? Tämä kehittämistyö on fokusoitunut kokoushuoneisiin. Mallia voisi toki myös jatkojalostaa muihin asiakastiloihin, kuten ravintola- ja hotellimaailmaan tai kampaamo ja kauneushoitoloihin. Kaikki sellaiset asiakastilat, joissa tilan käyttäjä viipty pidemmän aikaa sopisivat tämän palvelun käyttökohteeksi.

Makrotalous vaikuttaa myös liiketoimintamalliin jo sen suunnitteluvaiheessa. Maailmalla valitseva taloustilanne vaikuttaa luonnollisesti tässä ajassa, jolloin ollaan oltu laman kynnyksellä. Ihmiset ja yritykset säästävät eivätkä halua kuluttaa yhtä rohkeasti kuin aikaisemmin.

Liiketoiminnalla on kilpailijoita ja tällöin syntyy uhkia. Tämän työn kilpailijoita voisi olla taiteen verkkokaupat sekä itsenäiset taiteilijat, jotka myyvät avoimesti omia teoksiaan tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti. Varsinaista uhkaa näistä kilpailijoista en näe kuitenkaan syntyvän. Tämän mallin idea on tuottaa palvelua, joka poistaa taiteilijalta myynti- ja markkinointityön, lisää näkyvyyttä ja huolehtii hänen ammattikuvastaan. Yritysassiakkaalle palvelu tuo kokonaisvaltaisen palvelutarjoaman, joka ottaa huomioon organisaation asiakastilat luoden näihin lisäarvoa.

Kehittämistehtävän prosessianalyysi

Seuraavaksi arvion kehitettyä palveluliiketoimintamallia prosessianalyysin (kuviokuva 19) avulla. Analyysi näyttää syvällisemmin kehitetyn palvelun vielä kuvitteelliset asiakkaan ja palvelun väliset palveluprosessit. Tarkastelen näkymättömiä ja näkyviä kontaktipisteitä ja havainnollistan molempien asiakkaan ja palvelun vuorovaikutuksen konkreettisesti.



Kuvio 19: Palvelun prosessianalyysi (Blueprint mukailten Ojasalo ym. 2014)

Tämän tulevan palvelun asiakkaille **näkyvä eli fyysinen osa** (nro 3) on palvelun kotisivut. Näiden kautta asiakkaat pääsevät tutustumaan ja käyttämään palvelua. Palvelu voi olla esillä fyysisesti myös alan messuilla ja muissa tapahtumissa. Tämä on kuvattu prosessianalysissä ensimmäisellä rivillä. Yritysassiakas vierailee siis palvelun kotisivulla etsiessään vaihtoehtoja ostaa itselleen lisäarvoa taiteen keinoin. Taiteilija haluaa lisätä omaa liikevaihtoaan ja haluaa käyttää palvelua oman työnsä markkinointiin ja myyntiin.

Analyysin **asiakkaan** prosessit (nro 1) esittää asiakkaan palvelun polun. Kontaktointi on se hetki, jolloin yritys tai taitelija lähestyy tätä palvelua. Yritysassiakkaan ensimmäinen kontaktointi on kotisivulla käynti ja tämän kautta yhteydenotto palveluntarjoajaan. Taiteilijan ensimmäinen kontaktointi menettelee saman kaavan mukaisesti. Mikäli asiakas löytää palvelun muun kuin internetin kautta, kontaktointi voi tällöin tapahtua messuständillä ja olla fyysinen kasvokkain kohdattu hetki.

Näkyvä kontaktipiste (nro 2) tapahtuu kun yritysassiakas on kontaktoinnut palvelun asiakas-palvelua ja tässä kohdassa asiakkaalle vastataan sähköpostitse. Samoin tehdään taiteilijan kontaktoinnin suhteen. Yritysassiakkaan kanssa sovitaan seuraavaksi myyntitapaaminen ja tehdään halutusta palvelusta tarjous. Taiteilija ohjeistetaan luomaan oma profiili kotisivustolle ja hänen kanssaan sovitaan jatkotapaaminen henkilökohtaisen palvelun saattamiseksi.

Analyysissä palvelun **näkymättömiä toimia** (nro 4) ovat palvelun takana tapahtuvat toimet. Näitä ovat muun muassa kotisivujen ylläpito, uusasiakashankinta eli markkinointi ja viestintä. Jatkuva palvelun kehittäminen vaatii myös kompetenssin ja yhteistyöverkostoja.

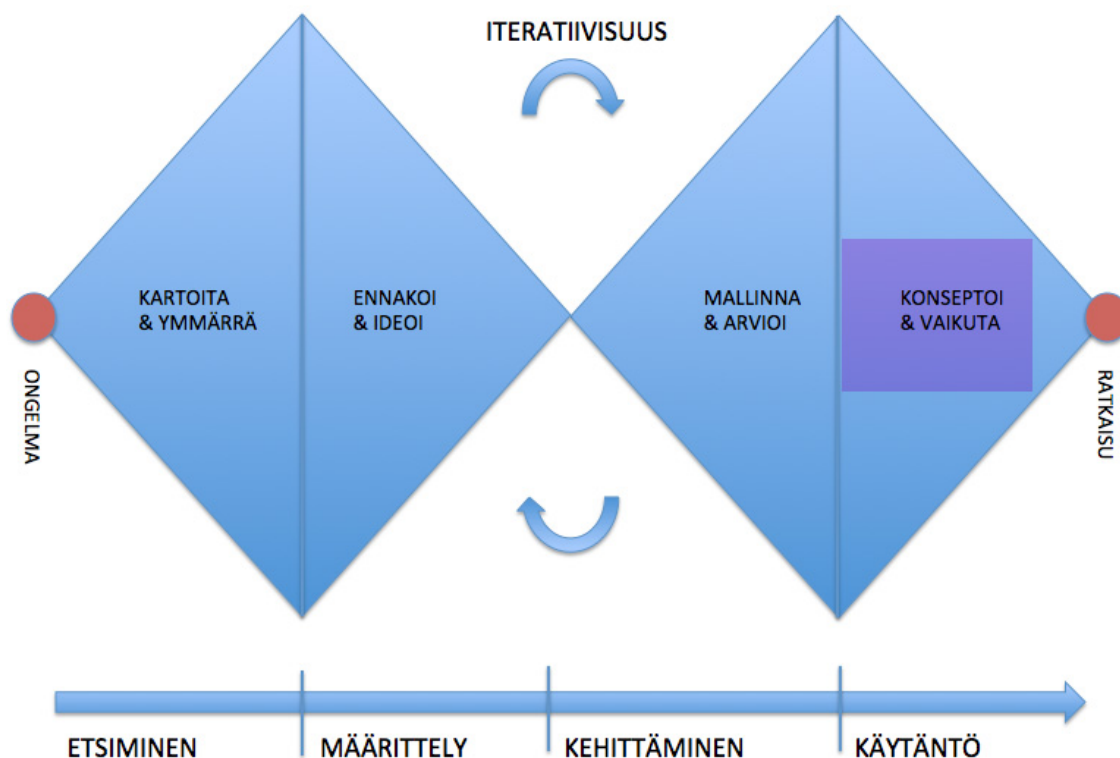
Analyysin alin rivi esittää **tukiprosessit** (nro 5). Tämän palvelun tukiprosesseja ovat muun muassa it-tuki, logistiikka, sisustussuunnittelu, markkinointi ja viestintä, asiakaspalvelu ja mahdollisia juridisia asioita hoitavat kumppanit.

Tämän kehittämistehtävän palvelun prosessianalysissä (kuviokuva 19) olen pyrkinyt havainnollistamaan selkeästi molemmat asiakasryhmät ja tapahtumat palvelun matkalta molemmissa asiakasryhmissä sekä nuolilla osoittanut niiden väliset suhteet. Yhteenvedona yllä olevista kappaleista: asiakkaan kontaktipisteet etenevät siis internet kotisivuilta, joille asiakas menee omasta kiinnostuksesta, henkilökohtaiseen kontaktointiin palveluntarjoajan puolelta. Tämän jälkeen sovitaan asiakastapaaminen, jossa kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja toiveet. Palvelu räätälöidään näiden perusteella ja toteutetaan. Lopuksi palvelu laskutetaan ja taiteilijalle maksetaan komissio. Taustalla on erinäinen määrä myös muita toimijoita, kuten logistiikka ja sisustusalan osaajat. Heidän kompetenssi kulkee mukana palvelun eri kontaktipisteissä. Kun taide on saatettu tilaan, seuraa palvelun jälkihuolto.

Jälkihuolto on rajattu pois tästä palvelun prosessianalyysistä. Kehittämistehtävään ei ole myöskään rajattu palvelun varsinaista toteutusvaihetta ja sen vuoksi prosessianalyysi jää tässä kehittämistehtävässä vain havainnollistamistasolle, apuvälineeksi lopullisen asiakas- ja palvelukeskeisen liiketoimintamallin rinnalle.

3.4 Konseptoinnilla kuvataide asiakastilaan

Viimeisenä kehittämistehtävän prosessimallissa, eli tuplatimantin (kuvio 20) neljännessä vaiheessa konseptoidaan tuleva palvelu. Viedään palvelu käytäntöön ja päästään lopuksi ratkaisuun. Palvelun konseptien vieminen asiakkaan maailmaan arvioitavaksi kannattaa tehdä niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista. On hyvä saada tuloksia siitä mikä toimii ja mikä ei sekä todeta palvelun mahdolliset pullonkaulat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 230-233)

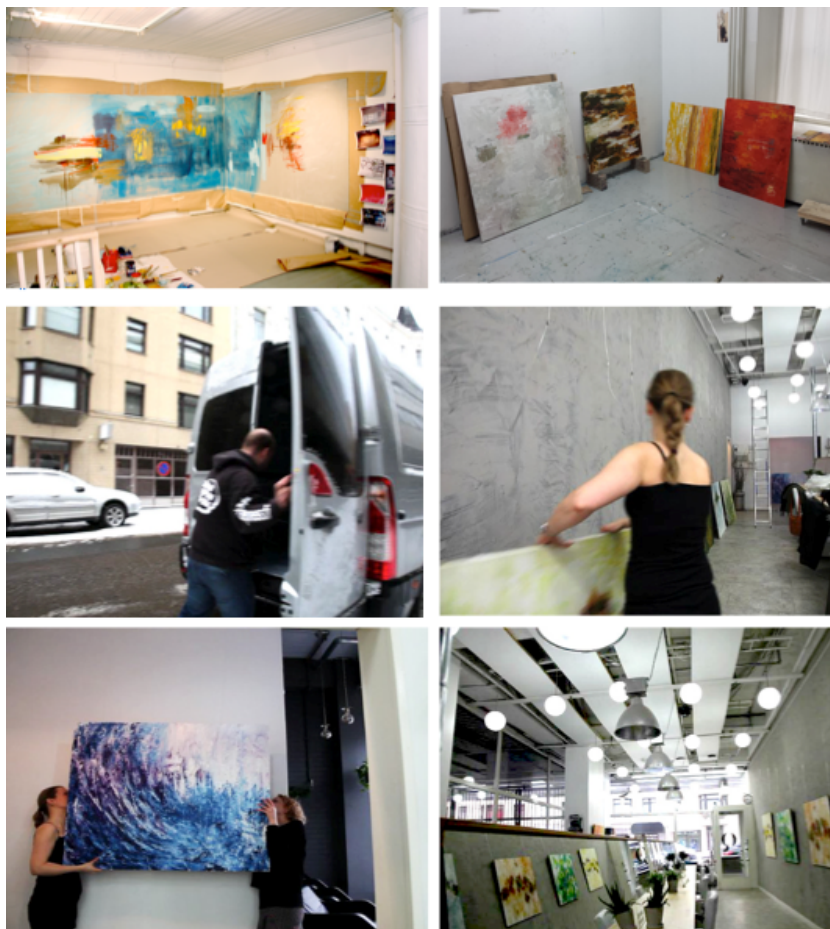


Kuvio 20:Konseptoinnin vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)

Tässä kehittämistehtävässä halusin kokeilla oikeassa asiakastilassa, kuinka kehittämäni liiketoimintamalli voisi toimia palveluna. Valitsin menetelmäksi testata palvelua IDEO.org:n live-mallintamisen avulla. Kuten menetelmien valinta kappaleessa kerroin, tämä menetelmä tes-

taa kehitettyä ideaa havainnoimalla palvelun toimivuutta asiakastilassa ennalta määrätyn ajan. Tässä kehittämistehtävässä testausympäristöksi valittiin Helsingin ydinkeskustassa sijaitseva kampaamo, Q-hair & Gallery. Valitsin testausympäristöksi muun kuin kokoustilan, koska mielestäni oli mielenkiintoisempaa ensin testata taiteen merkitys asiakkaalla vilkkaassa julkisessa asiakasympäristössä. Vaihtoehto tuli myös esille opinnäytetyön kehittämisen osiossa, kun mietittiin tulevan palvelun muita mahdollisia asiakastiloja.

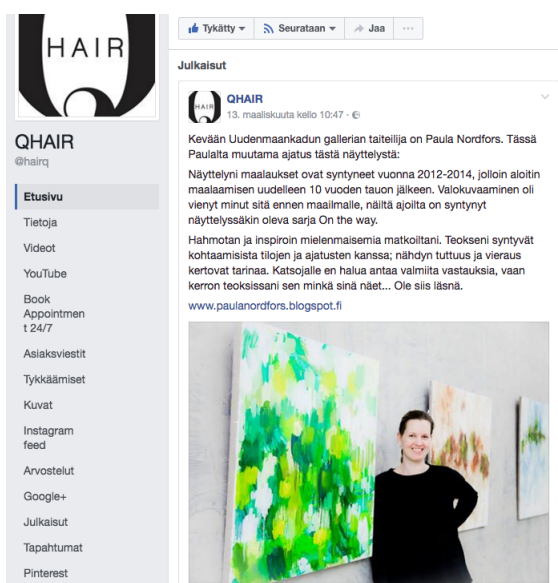
Konseptointivaihe aloitettiin noutamalla taideteokset taiteilijan työhuoneelta logistiikka-alan ammattilaisen palvelua (Pekan Express Kuljetus) käyttäen. Yritysyhteistyökumppani oli valmiiksi olemassa omien verkostojeni kautta. Kun saavuttiin määränpäähän teokset toimitettiin kohteeseen, jossa odotti kaksi ripustuskokemusta omaavaa taiteilijaa valmiina ripustamaan teokset asiakastilaan. Tässä kohdassa halutaan tulevaisuudessa käyttää sisustusalan ammattilaisia, mutta vielä siihen ei ollut mahdollisuutta. Yritysassiakas oli etukäteen toivonut yhteydenotossaan keväistä ja värikästä taidetta, johon tämänkertaisella valitulla taidekokoelmalla haluttiin vastata. Itse ripustaminen sujui nopeasti noin kahdessa tunnissa. Koko prosessin ajan kuunneltiin myös asiakkaan toiveita, kampaamon ilmeestä vastaavaa henkilöä. Nimeä ei mainita hänen pyynnöstään. Lopputuloksena syntyi kaunis kokonaisuus värikkäällä maalaustaiteella Q-hair & Galleryn asiakastilaan. (kuva 11)



Kuva 11. Taidetta asiakastilaan palvelun konseptointi, Q-hair & Gallery

Konseptointi vaiheessa käytin taideteoksina omaa taiteellista tuotantoani. Tämä sen vuoksi, ettei tehtävän aikarajallisuuden vuoksi ollut aikaa saada mukaan taiteilijaverkostoja käyttövaraksi. Oma tuotanto sopi pilotointiin mielestäni myös työn johtavan ajatukseni vuoksi, jonka johdannossa kerroin: ”Itse valmistuin kuvataiteilijaksi 2007 Lahden Taideinstituutista. Tuolloin jäin kaipaamaan vastavalmistuneena taiteilijana väyliä päästä toteuttamaan taiteilijan ammattia myös kaupallisista lähtökohdista. Näistä lähtökohdista innostuneena ajatus tämän opinnäytetyön aiheesta *Kuvataidetta asiakastilaan* on saanut alkunsa.” Kun palvelu mahdollisesti toteutuu tulevaisuudessa, tullaan palvelussa käyttämään paikallisten taiteilijoiden ammatillista osaamista.

Teokset olivat esillä tässä testausympäristössä myyntimielessä ja yritys sai tällä kertaa asiakastilaansa tilaamansa imago ja statusarvon ilmaiseksi. Tulevassa liiketoimintamallissa yritysasiakas maksaisi kokonaishinnan palvelusta ja taiteilija saisi myydyin palvelun perusteella x % euro määrän komission, kuten luvussa 3.3 kerrottiin. Testauksen aikana palvelun markkinointi toteutettiin pääasiallisesti sosiaalisen median avulla taiteilijaprofiilin kautta, mainostamalla taiteilijaa ja lisäämällä näin hänen tunnettavuuttaan (kuva 12).



Kuva 12: Palvelun testaus ja markkinointi, Q-hair& Galleryn sosiaalinen media (15.3.2017)

Kuvassa kahdeksan nähtiin valokuvien kautta palvelun ydinpalvelun kuvaus ja osa palvelun polkua. Live-mallintamisen (IDEO.com) metodissa testataan ideaa asiakastilassa ennalta määrätyn ajan. Tämän kehittämistyön testaus kesti kolme kuukautta. Kanasen (2008, 56-57) mukaan tiedonkeruu ja analysointi kulkevat käsikädessä koko kehittämisprosessin ajan. Koska prosessi on syklinen tapahtuma, niin myös tässä kehittämistehtävässä palataan uudelleen tiedonkeruuvaiheeseen.

Aikaresurssi syistä tässä kehittämistehtävässä ei testausvaiheessa päästy tekemään havainnoinnin keinoin syvällistä tiedonkeruuta asiakasympäristössä. Halusin kuitenkin saada jonkunlaisen ymmärryksen kampaamon asiakaskunnalta, siitä mille taide tilassa tuntui muun palvelukokemuksen ohella ja vaikuttiko taiteen läsnäolo tilassa. Suoritin pienimuotoisen avoimen kyselyn (6.3- 13.3.2017) viikon ajan kampaamon asiakkaille (liite 4). Kysely toteutettiin niin, ettei kampaamon oma ydinpalvelu häiriintyisi ja vastaaminen tuli säilyä vapaaehtoisena. Avoimen kyselyn tuloksista kerron tarkemmin tulokset ja löydökset kappaleessa.

4 Arvonluonnin löydökset ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli

Tässä luvussa esittelen tämän kehittämistehtävän löydökset. **Työn tavoitteena oli suunnitella palveluliiketoiminnan kentälle uusi asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintamalli, jonka avulla asiakastilaan saatetaan lisäarvoa taiteen keinoin.** Liiketoimintamallin tavoitteena on saattaa yhteen kaksi toisilleen vierasta ja erilaista toimintaympäristöä: taide ja yritysmaailman asiakastilat. Löydökset muodostuvat kehittämistehtävässä aikaisemmin käydyin ihmiskeskeisen iteratiivisen kehittämisprosessin kautta.

Opinnäytetyön alussa esitettiin havaitut ongelmat. Taiteen tulisi kuulua kaikille, mutta taide koetaan edelleen jossain määrin elitistiseksi ja vaikeasti lähestyttäväksi. Kaikille valmistuville kuvataiteen opiskelijoille ei tänä päivänä löydy koulutusta vastaavaa työtä eikä heidän taiteensa näin ollen pääse esille ympäristöön, jonka taide lähtökohtaisesti tarvitsee ollakseen olemassa. Yritysmaailmassa eletään murroskautta; luovuus ja läpinäkyvyys, aistit ja elämykset ovat vallanneet hektisen digitaalisen työympäristön. Yritysten sisällä halutaan panostaa työhyvinvointiin ja henkisiin resursseihin aikaisempaa enemmän. Tasapainottaa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia arjessa. Taide voisi olla välineenä tässä toimintaympäristön muutoksessa elvyttäjänä ja lisäarvon tuottajana.

4.1 Työpajojen sisällön analyysia

Tämä kappale käsittelee kehittämistehtävän työpajojen sisällön analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2002). Analyysissä Alasuutarin (2009) mukaan aineisto pilkotaan ensin osiin ja tämän jälkeen uudelleen järjestellään havainnollistamaan kohti uutta tulkintaideaa. Tässä työssä tuloksien avulla vahvistetaan kehitettävän palvelun asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamallin suunta ja tulkintaidea oikeaksi.

Kehittämistehtävässä järjestettiin viisi menetelmätyöpajaa. Näissä etsittiin asiakkaan ympäristössä käyttäjän kanssa yhdessä, ihmiskeskeisin menetelmin kehittämistehtävän lisäarvonluontiin ratkaisuja. Pohdittiin näitä yllä mainittuja viittä kysymystä. Ideoitiin ja kerättiin aja-

tuksia yhteen palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä käyttäen. Prosessin ominaispiirteisiin kuuluu ideointi ja arviointi (Ojasalo ym. 2014, 158), ideoita saatiin työpajoista välillä aaltoilevasti, runsaasti ja paikoin taas ideoiminen tuntui vievän enemmän aikaa ja arviointia tarvittiin enemmän. Mutkat matkassa olivat kuitenkin tarpeen, jotta päämäärään eli löydöksiin päästiin.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan (Heinonen ym. 2010: Voima ym. 2010) mukaan, kuten tämän työn arvonaluonti kappaleessa käsitteimme, käyttäjän maailma nousee liiketoiminnan keskiöön. Arvoa tarkasteltiin Heinosen ja ym. (2009) mukaan viiden kysymyksen avulla: **mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas.** Kehittämistehtävässä järjestettiin viisi menetelmätyöpajaa. Näissä etsittiin asiakkaan ympäristössä käyttäjän kanssa yhdessä, ihmiskeskeisin menetelmin kehittämistehtävän arvonaluontiin ratkaisuja. Pohdittiin näitä yllä mainittuja viittä kysymystä. Ideoitiin ja kerättiin ajatuksia yhteen palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä käyttäen. Prosessin ominaispiirteisiin kuuluu ideointi ja arviointi (Ojasalo ym. 2014, 158), ideoita saatiin työpajoista välillä aaltoilevasti, runsaasti ja paikoin taas ideoiminen tuntui vievän enemmän aikaa ja arviointia tarvittiin enemmän. Mutkat matkassa olivat kuitenkin tarpeen, jotta päämäärään eli löydöksiin päästiin.

Työpajoista nousi esiin seuraavia ajatuksia yllä mainittujen arvoratkaisukysymyksiä pohdittaessa. Ajatukset on poimittu etsimisen ja määrittelyn vaiheen työpajoista toteutusjärjestyksessä. Seuraavaksi avaan vastaussitaatteja ja niiden taustoja.

Työpaja 1. TAIKO taideverkkokauppa

”Asiakaslähtöisyys on tärkein asia - puhutaan totta ja ollaan inhimillinen kumppani” (P.E 29.12.16) Haastateltavan mielestä yrityksen tärkein asia on hänen asiakkaansa, jotta liiketoiminta on kannattavaa on asiakkaan kanssa oltava luotettavat ja rehelliset välit.

”Arvolupaus on olla henkilökohtaisesti asiakasrajapinnassa, vaikka itse kauppa toimiikin verkossa.” (P.E 29.12.16) Haastattelussa tuli selkeästi esille, kuinka TAIKO verkkokauppa haluaa olla aidosti läsnä asiakkaalleen toimintaympäristön aineettomuudesta huolimatta.

”Palvellaan kaikkia taiteesta kiinnostuneita ostajia Suomessa” (P.E 29.12.16) Verkkokauppa ei halua rajata palvelua maantieteellisesti. Toimintaympäristönä on koko Suomi.

”Halutaan konseptilla lisätä tämän päivän ammattitaiteilijoiden vähäistä teosmyyntiä ja tuoda kuvataide uudelle kauppapaikalle digitalisoituneelle alustalle.” (P.E 29.12.16) TAIKO haluaa olla palveluntarjoajan roolissa, joka on edellä kävijä digitaalisessa taidekaupassa.

”Rohkaista ihmisiä ostamaan taidetta” (P.E 29.12.16) Haastateltava toteaa, kuinka taide halutaan tuoda lähemmäksi arkea ja ihmistä, heidän koteihinsa ja saattaa taide kestävämmäksi elementiksi tämän päivän sisustukseen.

Työpaja 2. Vantaan taiteilijaseuran taidelainaamo ja taiteilijaseura

”Taidelainaamon palvelu vastaa elämystarpeeseen sekä mahdollisuuteen vuokrata tai ostaa taidetta” (R.G 3.1.17) Haastattelussa haluttiin nostaa elämys arjessa ihmisen tarpeena. Taide on elämys! Kuitenkin vain hyvin harva on löytänyt kuvataiteen arjessa elämismielessä. Taiteen hankkiminen omaan kotiin halutaan palvelun kautta tehdä helpommaksi ja kynnystä mataltaa.

”Taiteilijoilla olisi paljon annettavaa herkkyydessä esimerkiksi yritysmaailmaan, josta tietynlainen herkkyys puuttuu kokonaan” (R.G 3.1.17) Taiteilijan työ toimintaympäristönä on hyvin aisteihin ja intuitioon perustuvaa tekemistä, tätä herkkyyttä ei ole yritysmaailmassa läsnä samalla tavalla. Tämän päivän kiireinen elämänrytmi on herättänyt paljon keskustelua ihmisen hyvin voinnin kannalta. Taide voisi olla yksi ratkaisu elvyttävämpään työympäristöön.

”Syntyisi hyvää synergiaa paikallisten yrittäjien ja taiteilijoiden välille” (A.K-S 3.1.17) Haastattelun aikana tuli selvästi esille paikallisten yritysten ja taiteilijoiden vähäinen yhteistyö. Tätä ei ole osattu hyödyntää hedelmällisellä tavalla. Taiteilijan taloudellisen työn näkökulmasta synergia taiteilijoiden ja yritysten välillä olisi ensiarvoisen tärkeää, tähän väliin tarvitaan ehdottomasti uutta innovoivaa palvelun kehittämistä.

”Taiteilijalle kohdistuva taiteilijaseuran palvelu on olla läsnä taiteilijan arjessa ja taiteilijuudessa, tukemassa näyttelytoiminnassa sekä myydä ja markkinoida paikallisten taiteilijoiden töitä” (A.K-S 3.1.17) On huomattu, että taiteilijan osaaminen oman työnsä markkinoinnissa ja myynnissä voi olla haaste. Taiteilijan päätehtävä on luoda; myynti ja markkinointi tulisikin tapahtua parhaimmillaan sidosryhmien kautta. Taidelainaamo ja taiteilijaseura haluaa olla tässä välissä palveluntarjoajan roolissa.

”Taidelainaamo haluaa yhdistää taiteen ja yleisön, olla hyödyllinen kumppani heidän välissä” (R.G 3.1.17) Tämä ajatus kiteyttää ajatuksen taiteilijasta, joka tarvitsee yleisön ollakseen olemassa.

Työpaja 3. Akava-talon neuvotteluhuoneiden käyttäjät

”Taiteesta tulee mieleen sisustus, värit, tunnelma, inspiraatio, luovuus, rauha, taito, kauneus, elämys, taide virkistää mieltä, historia ja kodinomaisuus” (HLÖ.A 30.1.17) Työpajan osallistujat vastasivat pitkälti samoilla sanoilla, siihen mitä taide heille tuo mieleen. Ihminen kokee taiteen hyvin henkilökohtaisesti aistiensa kautta, kuitenkin samanaikaisesti taide merkitsee ihmisille samanlaisia asioita.

”Ihmisellä on samansuuntainen tapa kokea ja aistia asioita tilassa, myös visuaalisia” (HLÖ.B 30.1.17) Visuaalinen lukutaito ei ole kaikille ominaista. Tilassa oleva taide voi näyttäytyä monella eri tavalla. Se kuinka kokija taiteen kokee tilassa, syntyy kokijan visuaalisen lukutaidon perusteella.

”Taide herättää katsojassa tunteiden lisäksi myös tarinoita” (HLÖ.C 30.1.17) Työpajassa nousi vahvasti esille taide ja tunteet. Tunteiden taakse kiteytyy useimmiten tarina. Ihmisille tarina tuo muistoja ja näin ollen herättää meissä tunteita.

”Taiteen läsnäolo kuvaa myös tavallaan yrityksen luonnetta ja brändiä” (HLÖ.B 30.1.17) Taiteen keinoin yritys voi kohottaa omaa statustaan. Taide voidaan nähdä sijoitus mielessä tai taiteen keinoin voidaan tukea kulttuuria, ottaa kantaa tai kehittää yrityksen toimintaa.

”Taide on tavallaan statuskysymys yritykselle, nuoren suomalaisen taiteen tukeminen esimerkiksi tuo kuvan kulttuurin tukemisesta paikallisesti” (HLÖ.A 30.1.17) Nuori taide haluttiin nähdä mahdollisuutena, sitä tukemalla yrityksen status voisi nousta ja samalla yritys tukisi paikallista kulttuuria.

”Taiteen keinoin voidaan personoida yrityksen tiloja” (HLÖ.B 30.1.17) Yritysten asiakastilat ovat usein hyvin klinisiä tai värittömiä. Taiteen keinoin voitaisiin personoida työtiloja ja tehdä niistä käyttäjä ystävällisempiä sekä mielikuvituksellisimpia.

”Asiakastila ja yrityksen olemus sanelee kuitenkin pitkälti tyylin taiteelle tilassa, mitä voidaan näyttää” (HLÖ.C 30.1.17) Työpajoissa haluttiin muistuttaa organisaatioiden julkisivuista ja sen tärkeydestä. Vaikka luovuus halutaan tiloihin tuomaan tarinoita, innostusta ja väriä; tulee kuitenkin muistaa yrityksen oma kulttuuri ja kunnioittaa tätä kohtaan.

”Kiinnostavaksi koettiin myös taiteilijuus” (HLÖ.A 30.1.17) Työpajassa nostettiin esille taiteilijuus, joka usein jää näkymättömäksi. Taideteoksen läheisyyteen toivottiin tarinaa teoksen tekijästä ja mahdollisesta hankita mahdollisuuksista. Taiteen ostaminen itselle kiinnosti.

”Taide halutaan esillä kaikille” (HLÖ.A 30.1.17) Koska taidetta hankitaan organisaation tiloihin kaikkia tilan käyttäjiä varten, on tärkeää että jokaista käyttäjää kuunneltaisiin. Taidehankinta yrityksessä tulisi olla yhteinen valinta.

Työpaja 4-5. Taiteilija työpajat

”Digitaalisuus on nykyaikaa” (TAI.A 01.17) Digitaalisuus nähtiin taiteilija työpajoissa hyvin päivänselvänä asiana. Digitaalisuus voi olla osana taiteen tekemistä. Digitaalisuus haluttiin myös kytkeä vahvasti tähän päivään taiteilijoiden näkökulmasta taiteen markkinoinnissa ja esille olossa.

”Aidot aistikokemukset ja elämykset” (TAI.B 01.17) Aitous nostettiin taiteilijoiden keskuudessa hyvin oleelliseksi asiaksi. Vaikka aineeton maailma ottaa valtaa alati nopeammassa maailmassa ja elämyksiä koetaan aina vain nopeammalla tahdilla - haluttiin taiteilijoiden keskuudessa säilyttää tietynlainen inhimillisuus ja aitous taiteellisen työn tekemisessä.

”Irtaantuminen arjen suorittamisesta” (TAI.C 01.17) Jotta taidetta voisi aistia ja siitä syntyisi kokemuksia, tulee kokijan irtaantua hetkellisesti suorittamisen pakosta. Taiteilijat halusivat ylläpitää ajatusta ihmisen luontaisesta kyvystä aistia ja heittäytyä visuaaliseen maailmaan.

”Strategisuus on oleellista taiteen jalkauttamisessa yritysmaailmaan” (TAI.A 01.17) Jotta taiteen ja yritysmaailman risteytys toimisi, tulisi organisaation strategia olla kytketty luovaan ja taidetta tukevaan ajatusmalliin. Vain tällöin taide voi jalkautua yrityksen yrityskulttuuriin.

”Taide on muuttuva tekijä tilassa” (TAI.C 01.17) Taiteilijat halusivat nähdä taiteen muuttavana osallistujana organisaation arjessa, ei vain tauluna eli objektina seinällä, joka jää unhoon ja elämään omaa hiljaista elämäänsä.

”Katsojalta vaaditaan rohkeutta ja halua oppia ja kokea jotakin uutta luovuuden äärellä. Itsestään selvää taiteen läsnäolo ei ole kaikille” (TAI.B 01.17) Kuin mikä tahansa asia elämässä vaatii tahtoa ja valintoja, myös taide on valinta. Rohkeutta pyydetään uuden asian äärellä ja käsitetaide vaatii rohkeutta. Perinteinen maisemamaalaus vs. käsitteellinen video installaatio voi synnyttää pelkoa ja ajatuksia ettei taidetta voi ymmärtää.

”Hetkessä elämisen taito ja esteettisyys, ovat myöskin katsojan omalla vastuulla. Taiteen keinoin näitä tekijöitä voidaan stimuloida” (TAI.C 01.17) Estetiikka on visuaalista ja ihmisellä on luontaisesti kyky nähdä esteettisesti asioita. Taiteen keinoin tätä kykyä voidaan stimuloida. Tämän vuoksi taiteilijat näkivät taiteen organisaation tiloissa oivalliseksi tavaksi tehdä tiloista elvyttävempiä ja harmonisempia, keinona luoda työssä hyvinvointia.

”Katsojalla on valinta katsomisestaan ja aisteista” (TAI.A 01.17) Taiteilijat halusivat muistuttaa vastuusta, joka meillä jokaisella on taiteen vastaanottavuudessa. On säilytettävä valinnan vapaus siitä, mitä halutaan aistia. Tämän vuoksi taiteen lajeina esimerkiksi musiikki ei sovi työtiloihin elvyttävänä tekijänä, sitä ei voi rajata aistillisesti tilassa ja näin ollen voi taiteellisenä elämyksenä häiritä työtilassa muuta oleellista tekemistä.

Sitaattiaineistosta nostin esiin ydinlauseita *”mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas”* kysymyksen pohjalta. Asiassällöt on eroteltu toisistaan värikoodein. Keltaisella on lajiteltu uuden kehittämistehtävän liiketoimintanäkökulma, vihreällä on koodattu taidetta koskeva näkökulma liiketoimintamallissa ja punaisella yritysasiakkaan näkökulma tulevassa asiakas- ja palvelukeskeisessä liiketoimintamallissa.

Alla olen esittänyt havaintolajittelun, jonka avulla päästään lisäarvoa tuottaviin tuloksiin tämän kehittämistehtävän työpajojen raakahavaintojen pohjalta (kuvio 21)

Ensimmäinen vaihe: lisäarvon tekijöitä ja arvoa tuottavia asioita

<i>Asiakaslähtöisyys on tärkein asia</i>
<i>Olla henkilökohtaisesti asiakasrajapinnassa</i>
<i>Palvellaan kaikkia</i>
<i>Rohkaista ihmisiä</i>
<i>Vastaa elämystarpeeseen</i>
<i>Taiteilijoilla olisi paljon annettavaa</i>
<i>Syntyisi hyvää synergiaa</i>
<i>Olla läsnä taiteilijan arjessa</i>
<i>Haluaa yhdistää taiteen ja yleisön</i>
<i>värit, tunnelma, inspiraatio, luovuus, rauha, taito, kauneus, elämys, taide virkistää mieltä, historia</i>
<i>Tarinoita</i>
<i>Kuvaa myös tavallaan yrityksen luonnetta ja brändiä</i>
<i>Statuskysymys yritykselle</i>
<i>Voidaan personoida yrityksen tiloja</i>
<i>Yrityksen olemus sanelee kuitenkin pitkälti tyylin</i>
<i>Taiteilijuus</i>
<i>Koettaisiin tilassa aistien kautta</i>
<i>Digitaalisuus on nykyaikaa</i>
<i>Aistikokemukset ja elämykset</i>
<i>Irtaantuminen</i>
<i>Strategisuus</i>
<i>On muuttuva tekijä</i>
<i>Tottunut visuaaliseen lukutaitoon</i>
<i>Katsojalta vaaditaan rohkeutta ja halua oppia ja kokea</i>
<i>Hetkessä elämisen taito</i>
<i>Valinta katsomisestaan</i>

Toinen vaihe: palvelun tuottama lisäarvo

asiakslähtöisyys
henkilökohtaisuus
palvelu
tuki
elämystarve
kompetenssi
yrittäjäyhteistyö
asiakasymmärrys
verkoston luoja
kauneus
tarina
brändi
status
persoonalliset tilat
yrittäjäkuva
taiteilijuus ammattina
aistit
digitaalisuus
elämys
irtaantuminen
strategia
jatkuva kehitys
visuaalisuus
rohkeus
nyt
valinta

Kolmas vaihe: lisäarvot lajiteltu uuden kehitettävän palvelun ja asiakkaan näkökulman mukaan

1. uusi palvelu

asiakslähtöisyys	brändi
henkilökohtaisuus	status
palvelu	persoonalliset tilat
tuki	digitaalisuus
elämystarve	asiakasymmärrys
yrittäjäyhteistyö	
verkoston luoja	

2. taiteilija

kompetenssi	nyt
taiteilijuus	jatkuva kehitys
kauneus	aistit
tarina	
elämys	
irtaantuminen	
visuaalisuus	

3. yrittäjäasiakas

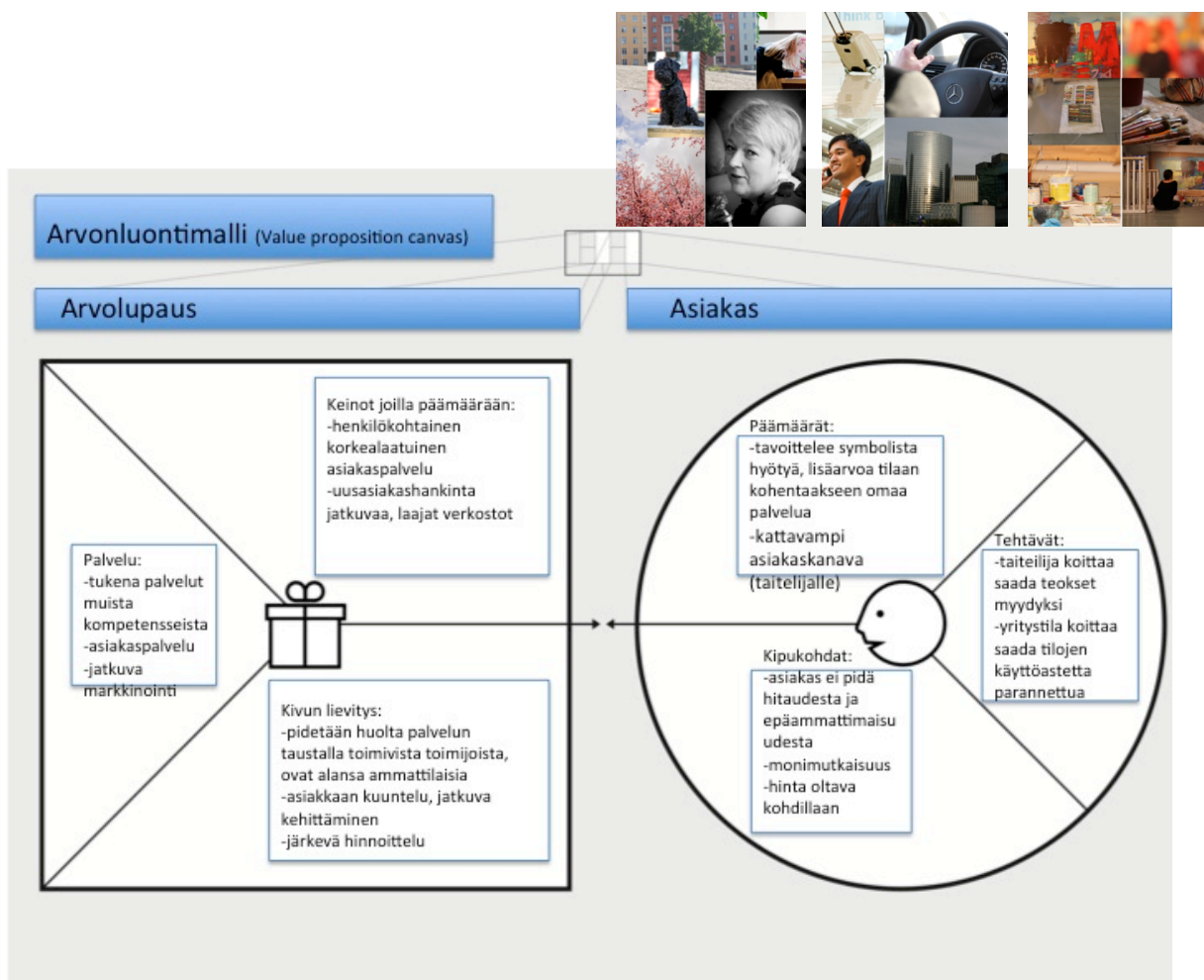
yrittäjäkuva
strategia
rohkeus
valinta

Kuvio 21: Raakahavaintojen vaiheet ja niistä saadut arvotulokset

Hirsjärvi ym. (2012, 229) totesivat ettei tulosten analyysi vielä ei johda siihen, että kehittämistyö olisi valmis. On pyrittävä selittämään tulokset mallintamisen avulla. Mallintamisen pohjalta tehdään kehittämisehdotuksia. Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyön lopullinen asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli (Ojasalo ym. 2015) on tulevaisuuden kehittämisehdotus palveluliiketoiminnan kentälle.

4.2 Löydökset arvonluontimallilla

Tässä luvussa esitän arvonluonnin löydökset arvonluontimallilla (kuva 22). Arvonluontimallin (Osterwalder, 2014) kehyksillä voidaan liiketoimintamallin rinnalle tehdä havainnekuva palvelun arvolupauksesta ja asiakasprofiilista, kuten aikaisemmin kerrottiin luvussa 2.2. Asiakaspersoonaosiossa visualisoitiin tämän uuden palvelun fiktiiviset asiakkaan maailmat, niitä ollaan käytetty tässä arvonluontimallissa asiakasprofiileina.



Kuvio 22: Arvonluontimalli mukailen Osterwalder (2014)

Kuten jo aikaisemmin työstä on käynyt ilmi, kehittämistehtävän asiakas- ja palveluliiketoimintalogiikan liiketoimintamallin **asiakkaana on joko taiteilija tai asiakasyritys** asiakastiloineen ja niiden käyttäjineen. Taiteilija saa palvelusta lisäkanavia omaan myyntiinsä sekä ammatillista näkyvyyttä. Yritysassiakas saa tiloihinsa palvelulla lisäarvoa taiteen keinoin, jolla se korottaa tilojen käyttöastetta, imagoa sekä henkilöstön henkistä työhyvinvointia. Palvelun tulee olla asiakkaalle vaivaton ja sen pitää pystyä muuntautumaan asiakkaalle heidän tarpeidensa mukaan nykyaikaisin keinoin.

Päämääriin päästään, kun asiakkaan päämäärät on tunnistettu. Asiakasymmärrysvaiheessa työpajoista kävi toteen, se ettei yritysasiakkaan neuvotteluhuoneen käyttäjä halua taiteen häiritsevän oleellista työn tekoa. Taiteen tulee olla tilassa elvyttävänä ja innoittavana tekijänä sekä luomassa yritykselle statusta ja imagoa. Taiteilijan näkökulmasta palvelun tulee luoda työtilaisuuksia ja näkyvyyttä ammatillisesti.

Kehitettävän asiakas- ja palveluliiketoimintalogiikan liiketoimintamallin **arvolupaus** on antaa asiakkailleen henkilökohtaista ja korkealaatuista asiakaspalvelua. Kehittämisympäristössä todettiin, että henkilökohtainen ja korkealaatuinen palvelu saadaan toteutumaan vain työskentelemällä tiiviisti asiakkaan kanssa hänen maailmassaan. Taiteilija-asiakas hakee itselleen kattavaa myyntikanavaa ja verkostoa, johon kuulua, vauhdittaakseen omaa tulovirtaa. Yritysassiakkaan maailmassa taiteella haetaan symbolista, brändiä ja lisäarvoa statusta yrityksen asiakastiloihin.

Kipukohdat on helpompi voittaa, kun kehitettävä palvelu panostaa omiin ammattiverkostoihin ja toimii B2B asiakasmaailmojen välissä aktiivisena osajana ja tukena. Arvolupaus sisältää jatkuvan uusasiakashankinnan ja palvelun kehittämisen, järkevän hinnoittelun sekä läsnäolon asiakkaan maailmassa. Palvelu pystyy hinnoittelemaan itsensä järkevästi ja luottamaan omaan ammattitaitoonsa. Yritysyhteistyöverkostoja ei luonnollisesti vielä ole olemassa, joten tämä vaatii suurta työstämistä kun palvelu otetaan käyttöön.

Palvelu ei lopu palveluprosessissa, kun taide on saatu tilaan tuottamaan lisäarvoa yritysasiakkaalle. Taiteilija näkökulmasta palvelu jatkuu hänen työnsä kautta taiteen esillä olemisena ja taiteen markkinointina yritysasiakkaan tilassa. Yritysassiakas saa jatkuvan lisäarvon omaa myyntiprosessia varten, josta tämän uuden kehittämistyön palveluntarjoajan tulee olla tietoinen. Palveluliiketoiminnan eli tämän liiketoimintamallin suunnittelussa on siis hyvä muistaa, että palvelun tarjoaminen on syklinen jatkuva prosessi (Ojasalo ym. 2014), prosessi jatkuu aktiivisesti asiakkaan maailmassa, palvelun kehittämistyössä sekä sen palvelun suunnittelussa.

4.3 Palveluliiketoimintamalli ja testaus

Tässä kappaleessa olen viimeistellyt lopullisen asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvan palveluliiketoimintamallin (kuvio 23) . Ensimmäinen palvelukeskeinen liiketoimintamalli esiteltiin luvussa 3.3, jonka pohjalle tämä lopullinen liiketoimintamalli on rakennettu tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän iteratiivisten kehittämisprosessien kautta. Liiketoimintamalli esittelee visuaalisesti kuinka tämä kehitetty tuleva yritys tulee keskustelemaan asiakkaansa ja verkostojensa kanssa. Mallista nähdään myös yrityksen strategiset valinnat ja arverkostot. Malli kokoaa arvonluonnin ominaisuudet ja liiketoiminnan kannalta tärkeät prosessit.

ASIAKAS- JA PALVELULOGIIKKAAN PERUSTUVA LIIKETOIMINTAMALLI / Kehittämistehtävä

<p>7. KESKEISET KUMPPANIT</p> <p>YRITYSASIAKAS JA TAITEILIJAT</p> <p>SIDOSRYHMÄT JA ALIHANKKIJAT</p>	<p>6. KESKEISET RESURSSIT</p> <p>SIDOSRYHMÄT JA HEIDÄN AMMATILINEN KOMPETENSSI</p> <p>ASIAKASSUHTEET JA NIIDEN TOIMIVUUS</p>	<p>2 KÄYTÄNNÖN ARVONLUPAUS</p> <p>MYYDÄÄN HENKILÖKOHTAISTA PALVELUA SUURELLA AMMATTITAITOILLA</p> <p>HALUTAAN KOHOTTAA YRITYSASIAKKAAN STATUSTA MYYMÄLLÄ IMAGOA TAITEEN KEINOIN</p> <p>HALUTAAN MYYDÄ TAITEILIJALLE PALVELU, JONKA KAUITTA HÄN SAA TULOVIRTAA JA NÄKYVYYTTÄ OMAN LIIKETOIMINNANSA TUEKSI</p>	<p>3. ARVOLUPAUKSEN LUNASTUS JA ASIAKASSUHDE</p> <p>ROOLI ON PALVELUNTUOTTAJA, VIESTINTÄTOIMINTAYMPÄRISTÖ ON INTERNET</p> <p>FYSINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ YRITYSASIAKKAAN TILAT</p>	<p>1. ASIAKKAAN MAAILMA</p> <p>YRITYSASIAKAS OSTAA PALVELUN KOHOTTAAKSEEN OMAA STATUSTA: TUKEMALLA PAIKALLISTA KULTTUURIA KULUTTAMALLA SITÄ, YRITYSKUVA & IMAGO KASVAA</p> <p>TAITEILIJAT OSTAA UUDEN KANAVAN OMALLE TYÖSKENTELYLLEEN JA NÄKYVYYTTÄ TYÖLLEEN, PALVELU TARJOAA MYÖS YHTEISÖN JOHON KUULUA ITSENÄISENÄ TAITEILIJANA</p>
<p>9. KUSTANNUSRAKENNE</p> <p>ASIAKAS MAKSAA PALVELUSTA PAKETTIHINNAN SOPIMUSHINTOJEN MUKAAN, TAITEILIJAT ASIAKAS MAKSAA KOMISSION -> TULONJAKOMALLI</p> <p>KUSTANNUKSET: MUUTTUVAT KUSTANNUKSET, MUUTTUMATTOMAT KUSTANNUKSET,</p>		<p>5. TULOVIRRRAT, ARVONLUONTI JA MITTARIT</p> <p>ARVONLUONTI: SYNTYY KÄYTTÄJÄN LÄSNÄOLESSA TILASSA KÄYTTÄJÄ KOHTAISESTI</p> <p>MITTARIT: JATKUVA HENKILÖKOHTAINEN ASIOINTI ASIAKKAAN KANSSA JA PALVELUN KEHITTÄMINEN ASIAKASPALAUTTEEN POHJALTA YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA</p> <p>TULOVIRRRAT: TULONJAKOMALLI, TULEVAISUUDESSA MAHDOLLINEN SPONSORITOIMINTA JA MAINOSTULOT</p>		

Kuvio 23:Lopullinen asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli, mukailtu (Ojasalo ym. 2015)

Jotta palvelutoiminta ja arvonluonti vastaisi asiakkaan maailmasta kerättyjä toiveita ja vaatimuksia, on tässä lopullisessa palveluliiketoimintamallissa yhdistetty parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien fiktiivisten asiakaspersoonien tarpeet. Kuten aikaisemminkin todettiin asiakkaan arvolupaus, kumppanuus ja luottamus, palvelun prosessi ja tulovirrat ovat vasta muodostumassa tässä uudessa liiketoimintamallissa ja näin ollen tämä tarvitsee lisää testausta ja kehittämistä tulevaisuudessa.

Asiakas- ja palveluliiketoimintalogiikka keskeisen liiketoimintamallin testaus

Kehittämätehtävän lopullista palveluliiketoimintamalli-ideaa ja palvelun ydinpalvelua lähdettiin testaamaan ja pilotoimaan IDEO.org:n ”live” mallintamisen menetelmällä oikeaan asiakasympäristöön, Helsingin ydinkeskustassa sijaitsevaan Q-Hair & Gallery kampaamoon. Testaamisella haettiin ratkaisuja oikeasta elävästä elämästä sekä palautetta taiteen läsnäolosta asiakastilan käyttäjäkunnalta arvонуonti näkökulmasta

Pilotoinnin aikana asiakkaille järjestettiin kahden viikon ajan avoin kysely, teemana, kuinka taide vaikuttaa muun palvelukokemuksen ohella tilassa. Avoin kysely sisälsi viisi avointa kysymystä (liite 4). Kuten Grönroos (2009) määritteli, palveluprosessissa oletetaan, että asiakas on prosessissa jossain määrin aina läsnä ja mukana luomassa arvoa kanssatuottajana. Pilotointivaiheella oikeassa asiakasympäristössä, eli kampaamossa, pyrittiin toteamaan tämä todeksi. Kampaamotilan käyttäjä eli kampaamopalvelun asiakas osallistui taidetta tilassa palvelun kulluttamiseen omalla läsnäolollaan.

Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa käsitettä arvo voitiin tarkastella viiden kysymyksen avuin, kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu työpajan sisällön analyysiluvussa sekä arvонуontiluvussa. Nämä viisi kysymystä ovat: mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas (Heinonen ym. 2009). Näiden kysymysten pohjalta tehtiin jatkotyöstöä kehittämistehtävälle myös pilotointivaiheen asiakaskyselyssä 6.3- 13.3.2017.

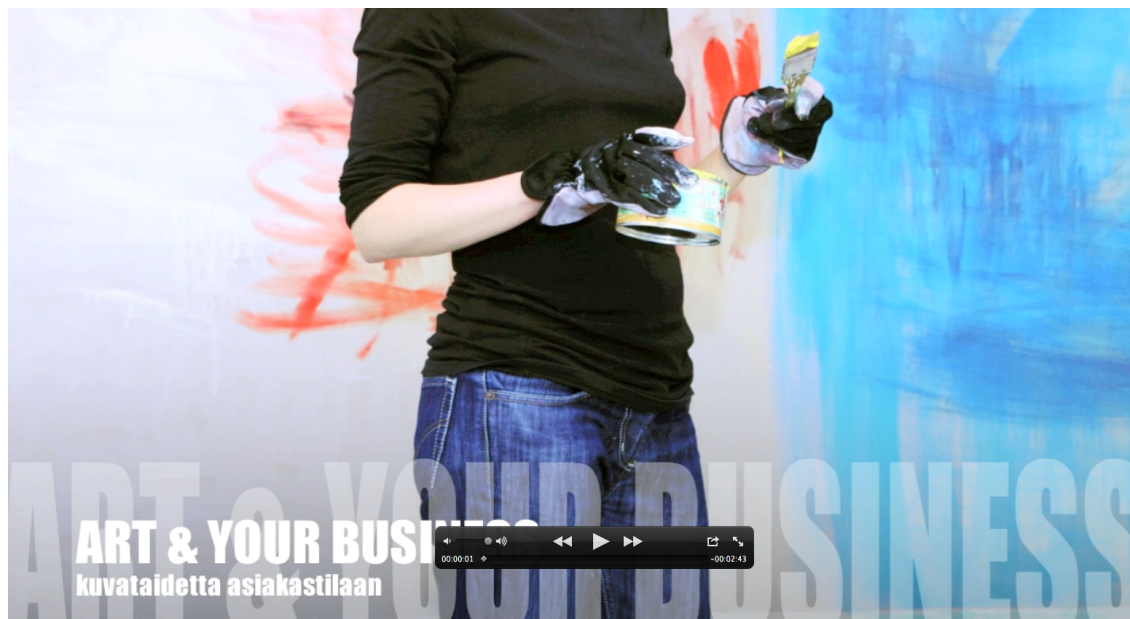
Tuloksina saatiin 20 vastausta. Suurin osa vastaajista oli naisia. Tulosten perusteella, kuten alla oleva taulukko (kuvio 24) osoittaa, taide arvona koettiin tilassa jälleen piristävänä ja positiivisen tunteen luoja, kuten aikaisemminkin asiakasyymmärrysvaiheessa saatiin vastaus työpajojen avulla. Taide ilahdutti, avasi puheenaiheita sekä toimi ajanvietteenä muun palvelun ohessa. 1/3 vastaajista ei kokenut taiteella olevan mitään vaikutusta tilassa. Kyselyn mukaan taiteen luoma arvo muodostui parhaiten odottaessa kampaamossa omaa vuoroaan tai kampaamopalvelun aikana. Parhaiten taiteen vaikutus koettiin kun istuttiin paikoillaan, kuten taiteilijat työpajoissa muistutti taiteen äärellä olemisesta. Taide vaatii pysähtymistä ja läsnäoloa.

MITEN TAIDE VAIKUTTI PALVELUKOKONAISUUTEEN	OSTAISITKO TAIDETTA TÄSTÄ TILASTA
katse sai levätä muun palvelun ohessa	ei syytä ostoon
ei vaikuttanut merkittävästi	voisin ostaa
oli mukavaa ajanvietettä muun odottelun ohessa	voisin ostaa
aika ei tuntunut niin pitkältä kun katsoi taidetta	voisin ostaa
ei vaikutusta	en ostaisi
mukavaa ajanvietettä	en ostaisi
positiivinen tunnevaikutus	x
mielenkiintoinen	ostaisin
ei vaikutusta	osataisin
rauhottava vaikutus	ostaisin
ilahdutti	en ostaisi
piristi	en ostaisi
x	en ostaisi
x	en ostaisi
piristi	en ostaisi
hyvä lisä muuhun palvelukokonaisuuteen	ehkä
ei vaikutusta	x
x	en ostaisi
keskustelunaihe muun palvelun ohessa	en ostaisi

Kuvio 24: Q-Hair avoin kysely, palvelun testaus (6.3- 13.3.2017)

Kyselyssä haluttiin myös kartoittaa kehittämistehtävän palveluliikeidean toimivuutta taiteen markkinoinnin ja myynnin suhteen asiakastilan kautta. Grönroos (2009) määritteli palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan seuraavasti; palvelut ovat prosesseja, joissa yritysten resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Grönroos 2009, 82). Pilotointivaiheen palveluprosessissa taideteokset olivat esillä myös myyntitarkoituksessa. Kyselyllä mittasin kuinka moni kampaamopalvelun käyttäjä olisi valmis hankkimaan taidetta tästä tilasta itselleen. 2/3 vastaajista ei olisi ostanut taidetta tästä tilasta; syynä oli taloudellinen tilanne, tämä taide ei miellyttänyt heitä tai taide ei kiinnostanut aiheena. 1/3 vastaajista vastasi myöntävästi ostomahdollisuuteen.

Pilotointi vaiheessa tehtiin lopuksi visuaalinen toteutus videon avulla (kuva 13) palvelupolusta. Video kestää kaksi minuuttia. Videossa kuvataan ydinpalvelun kontaktpisteet ja palvelutarjoaman ydinidea. Taiteilijan työhuone ja taiteilijapersoonan maailma kuvataan ensiksi. Tämän jälkeen videossa näkyy palveluntarjoajan sidosryhmän logistiikka-alan kuljetusyritys, jonka avulla taide saatetaan yritysasiakkaan tiloihin. Kun taide on tuotu taiteilijan työhuoneelta asiakastilaan, sidosryhmien kautta hankittu sisustusalan ammattilaiset ripustavat taiteen yrityksen asiakastilaan. Video päättyy kokonaiskuvaan asiakastilasta, johon taidetta on hankittu luomaan lisäarvoa muun palvelun lisäarvoksi tilan käyttäjänäkökulmasta.



QHAIR
@hairq

Etusivu
Tietoja
Videot
YouTube
Book
Appoinnimen
t 24/7
Asiaksviestit
Tykkäämiset
Kuvat
Instagram
feed
Arvostelut
Google+
Julkaisut
Tapahtumat
Pinterest

Tykkäty ✓ Seurataan Seurataan Jaa ...

Julkaisut

QHAIR 13. maaliskuuta kello 10:47 · E

Kevään Uudenmaankadun gallerian taitelija on Paula Nordfors. Tässä Paulialta muutama ajatus tästä näyttelystä:

Näyttelyni maalaukset ovat syntyneet vuonna 2012-2014, jolloin aloitin maalaamisen uudelleen 10 vuoden tauon jälkeen. Valokuvaaminen oli vinyt minut sitä ennen maailmalle, näiltä ajoilta on syntynyt näyttelyssäkin oleva sarja On the way.

Hahmotan ja inspiroin mielenmaisemia matkoiltani. Teokseni syntyvät kohtaamisista tilojen ja ajatusten kanssa; nähdyn tutuus ja vieraus kertovat tarinaa. Katsojalle en halua antaa valmiita vastauksia, vaan kerron teoksissani sen minkä sinä näet... Ole siis läsnä.

www.paulanordfors.blogspot.fi

Kuva 13: Palvelun testaus video ja markkinointi Q-Hair & Gallery sosiaalinen media (15.3.2017)

Testauksen aikana palvelun markkinointi toteutettiin pääasiallisesti sosiaalisen median avulla taiteilijaprofiilin kautta, mainostamalla taiteilijaa ja lisäämällä näin hänen tunnettavuuttaan. Koska testausvaiheessa käytettiin taiteena omaa tuotantoani, ei myyntitapahtumia tullut palvelun ydinidean mukaisesti. Taiteilija näkökulmasta löydöksinä sain omasta kokemuksesta palvelun kivuttomuuden, hyvän näkyvyyden taiteelliselle työlleni korkealaatuisessa asiakasympäristössä sekä laajan näkyvyyden yritysasiakkaan omista viestintävälineissä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana oli suunnitella laadullisin menetelmin uusi palvelukeskeinen liiketoimintamalli taiteen ja yritysmaailman kohtaamispisteeseen palveluliiketoiminnan kentälle. Tavoitteena oli rakentaa liiketoimintamalli, jossa kaksi toisilleen erilaista toimintaympäristöä saatetaan yhteen. Kehittämisprosessin aikana syntyi visuaalisia malleja palvelusta, joilla palvelu voidaan esitellä tuleville asiakkaille tai mahdollisille rahoittajille. Kehittämistehtävässä hankekohteen kautta kehitettyä palveluliikeideaa, taidetta arvoksi asiakastilaan, ei saatettu käytäntöön tämän työn rajoissa. Palvelua päästiin kuitenkin testaamaan oikeassa asiakasymppäristössä kehittämistehtävän pilotointivaiheessa.

Opinnäytetyön liiketoimintamallia on myöhemmin tarkoitus käyttää pohjana oman yrityksen perustamisvaiheessa. Kehittämistyön pohjalta pyritään myös toteuttamaan opinnäytetyön ulkopuolella hankekohteen eli Akava-talon kokoushuoneiden lisäarvon nostaminen tulevaisuudessa tämän palveluliikeidean kautta.

5.1 Kehitetty palveluliiketoimintamalli

Kehittämistehtävä lähtee liikkeelle ongelmasta (Mattelmäki ym. 2011). Tässä työssä haluttiin saada taide pois omista lokeroistaan ja saattaa tämä lisäarvoksi yritysmaailmaan, luoda taiteilijalle tulovirtaa oman ammattinsa harjoittamisessa sekä tuoda yritysmaailmaan asiakastiloihin työhyvinvointia, imagoa ja statusta sekä väriä työympäristöön asiakas- ja palveluliiketoimintalogiikan liiketoimintamallin avulla. Uuden palvelun keinoin haluttiin myös puuttua yritysmaailman hektiseen työympäristöön. Taiteella haluttiin tuoda herkkyyttä työ- ja asiakastiloihin arjen keskelle elvyttämään. Suunniteltua liiketoimintamallia on tarkoitus myös käyttää pohjana oman yrityksen perustamisvaiheessa tulevaisuudessa.

Tietoperustan yhteenveto ja reflektointi

Tietoa kerättiin tässä kehittämistyössä iteratiivisen suunnitteluprosessin kautta tulevan palveluliiketoimintamallin kehittämistä varten. Prosessi eteni Iso-Britannian Design Councilin kehittämän tuplatimantti prosessimallin (kuvio 6) mukaisesti.

Asiakasymmärrys oli tuplatimantti prosessimallin ensimmäinen osio, jossa kartoitettiin kentällä olevat asiakkaan haasteet, toiveet ja tarpeet. Työpajojen kautta pohdittiin uudelle liiketoimintamallille arvolupausta, tutkittiin asiakkaan maailmaa ja rajapintoja, hahmotettiin keskeiset resurssit sekä riskit. Nostettiin esille asiakkaan piileviä tarpeita ja taiteen merkityksiä. Elämykset ja aistit haluttiin tuoda palvelun kehittämisessä valokeilaan. Etsimisen vaiheen

materiaaleista voitiin todeta taiteen olevan tärkeä osa ihmisen ympäristöä ja tilaa. Taiteen vaikutus tilassa koettiin hyvin vahvaksi. Taide tuo henkistä tasapainoa ja vaikuttaa vahvasti ihmisen ajatteluun sekä tilan havainnointiin. Tuloksena saatiin myös selville taiteen olevan hyvin henkilökohtainen makuasia, kaikki eivät kokeneet taidetta tärkeäksi. Jotta taide ja visuaalisuus voisi tuottaa elpymistä esimerkiksi työpaikalla, on vastaanottajan tehtävä valinta vastaanottaa taidetta aistiensa kautta. Tämä vastaanottavuus jää siis jokaisen omalle vastuulle ja siihen ei voida ulkopuolelta vaikuttaa.

Kehittämistehtävän keskeisimpiin käsitteisiin kuului **arvonluonti**. Tämän päivän ihmisiä kiinnostaa elämykset ja kokemukset, näin näyttivät toteen myös tämän kehittämistehtävän hankekohteessa toteutetut työpajat. Aika on digitaalista ja hyvin nopeasti muuttuvaa. Jotta tässä kaikessa pysyttäisiin liiketoiminnan näkökulmasta mukana, on yrityksen oltava strategisesti vahvoilla ennakkoinnin ja muutoskykynsä suhteen. Tätä painotti erityisesti asiakasymmärrysvaiheen haastattelussa taideverkkokauppa Taikon perustaja. Arvo muodostuu asiakkaan maailmassa, jossa asiakas on itsenäinen persoona, palveluntarjoajan tehtäväksi jää siis tukea arvonmuodostumisprosessia ja osallistua vuorovaikutuksen avulla (Voima ym. 2010; Grönroos & Voima, 2012). Tähän vuorovaikutukseen on pyritty tässä kehitetyssä liiketoimintamallissa ja sen strategisessa ajattelussa.

Kehittämistyön **kehittämisen ja konseptoinnin** vaiheessa arvon muodostumista käsiteltiin palvelumuotoilun keinoin ja analysointiin visuaalisiin muotoihin. Mallintamisen vaiheessa palvelun ydinidea vietiin testiympäristöön oikeaan asiakasympäristöön. Koska kehittämistehtävä on iteratiivinen prosessi, aloitettiin tiedonkeruu uudelleen testiympäristön asiakkailla ja palvelun käyttäjillä. Testivaiheen tulokset kyselystä osoittivat saman tuloksen kuin asiakasymmärrysvaiheessa saatu materiaali taiteen vaikutuksista ja läsnäolosta tilassa. Taide koettiin arvona lisäarvoa tuottavana elementtinä muun palvelun ohessa. Taide antoi ajattelun aihetta, se toimi ajanvietteenä sekä herätti tunteita. Yrityksiäsiakas koki taiteen sisustuselementtinä personoivana sekä imagoa kohottavana statuskokonaisuutena omassa yrityksessään.

Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakas on liiketoiminnan keskipisteenä. Tässä kehitetyssä palvelussa on pyritty keskittymään siihen mitä asiakas palvelulla tekee ja mitä palvelun aikana tapahtuu. Kehitetty liiketoimintamalli lähtee ajatuksesta taiteilijan ja yritysorganisaation näkökulmasta. Taiteilija saa palvelun kautta itselleen näkyvyyttä ja vauhtia omaan markkinointiin sekä myyntiin, yritysorganisaatio kohottaa omaa imagoaan sekä tarjoaa palvelun kautta omalle henkilökunnalleen että omalle asiakkaalleen psykologisesti paremmat työskentelytilat. Arvolupaus on tarkkaan muovailtu tyydyttämään näiden kahden asiakaskunnan vaateet. Näin luodaan myös kehitettävälle palvelulle kilpailukykyä kun pystytään tuottamaan uutta lisäarvoa palveluliikekentälle (Storbacka ym. 2006; Heinonen ym. 2009).

Tietoperustan synteisivaiheen luominen oli haasteellisin osa tätä kehittämistyötä. Olen kuitenkin pyrkinyt luomaan työhön punaisen langan ja muodostamaan kokonaisuuden kaikkien lukujen välille tietoperustan ja oman analyysin kautta.

5.2 Käytännölliset johtopäätökset ja tulokset

Kehittämistyön kehittämisen ja konseptoinnin vaiheessa arvon muodostumista käsiteltiin palvelumuotoilun keinoin ja analysointiin **visuaalisiin muotoihin**. Palvelua havainnollistettiin prosessianalyysin ja liiketoimintamallien avulla. Palvelusta luotiin lopullinen palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukainen arvonluontimalli ja asiakaspersoonat kuvattiin visuaalisesti.

Mallintamisen vaiheessa palvelun ydinidea vietiin testiympäristöön oikeaan asiakasympäristöön. Taiteilijanäkökulmasta testivaihe osoitti palvelun hyvin toimivaksi. Taide noudettiin taiteilijan työhuoneelta logistiikkapalvelun sidosryhmää käyttäen. Taide ripustettiin testiympäristön tilaan ammattilaisten työpanoksella ja taiteilijaa markkinointiin sähköisesti laajasti kohde yrityksen omilla internetsivuilla. Taide oli tilassa myytävänä. Ostokiinnostusta yleisöstä oli ja myyntitapahtumia tuli yksi. Testiympäristössä palvelu ei maksanut yritykselle tai taitelijalle mitään, joten palveluliiketoimintamallin toimintalogiikkaa ja kulurakennetta sekä rahavirtoja ei ole tässä kehittämistyössä pilotointivaiheessa testattu.

Koska kehittämistehtävä on iteratiivinen prosessi, aloitettiin tiedonkeruu mallintamisen vaiheessa uudelleen testiympäristön asiakkailta ja palvelun käyttäjillä. Testivaiheen tulokset kyselystä osoittivat saman tuloksen kuin asiakasymmärrysvaiheessa saatu materiaali taiteen vaikutuksista ja läsnäolosta tilassa. **Taide koettiin** arvona lisäarvoa tuottavana elementtinä muun palvelun ohessa. Taide antoi ajattelun aihetta, se toimi ajanvietteenä sekä herätti tunteita. Yritysassiakas koki taiteen sisustuselementtinä personoivana sekä imagoa kohottavana statusasiana omassa yrityksessään. Yritysorganisaation näkökulmasta palvelulle ei ole saatu muuta palautetta, koska palvelu on vielä tässä vaiheessa kuvitteellinen. Tarkempi palaute voidaan kartoittaa tulevaisuudessa hankekohteen Akava-talon toteutuneen kehittämisprojektin jälkeen. Toteutus on rajattu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Menetelmien ja työkalujen reflektointi

Työpajoja pidettiin viisi kappaletta. Iteratiivisessa kehittämisprosessissa työpajoja voitaisiin tehdä loputtomiin tulosten hedelmällisyyden kannalta. Aikarajoitteiden vuoksi työpajoja järjestettiin tässä kehittämistehtävässä määrätty määrä. Palvelumuotoilu lähestymistapana ja menetelmätyökaluna sopii Ojasalon (2014) mukaan koko palvelukaaren kehittämisen matkal-

le. Nyt jälkikäteen ymmärrän palvelumuotoilun työkaluja paremmin ja järjestäisin työpajoja ehkä laajemman käyttäjäkunnan kanssa ja haastavimmilla menetelmillä. Menetelmät, jotka valitsin tähän kehittämistyöhön ja uuden palvelun liiketoimintamallin kehittämiseen ovat palvelumuotoilun helpoimmasta päästä. Toimin näin, koska en vielä kehittämistehtävän alussa luottanut tarpeeksi omaan fasilitointiin.

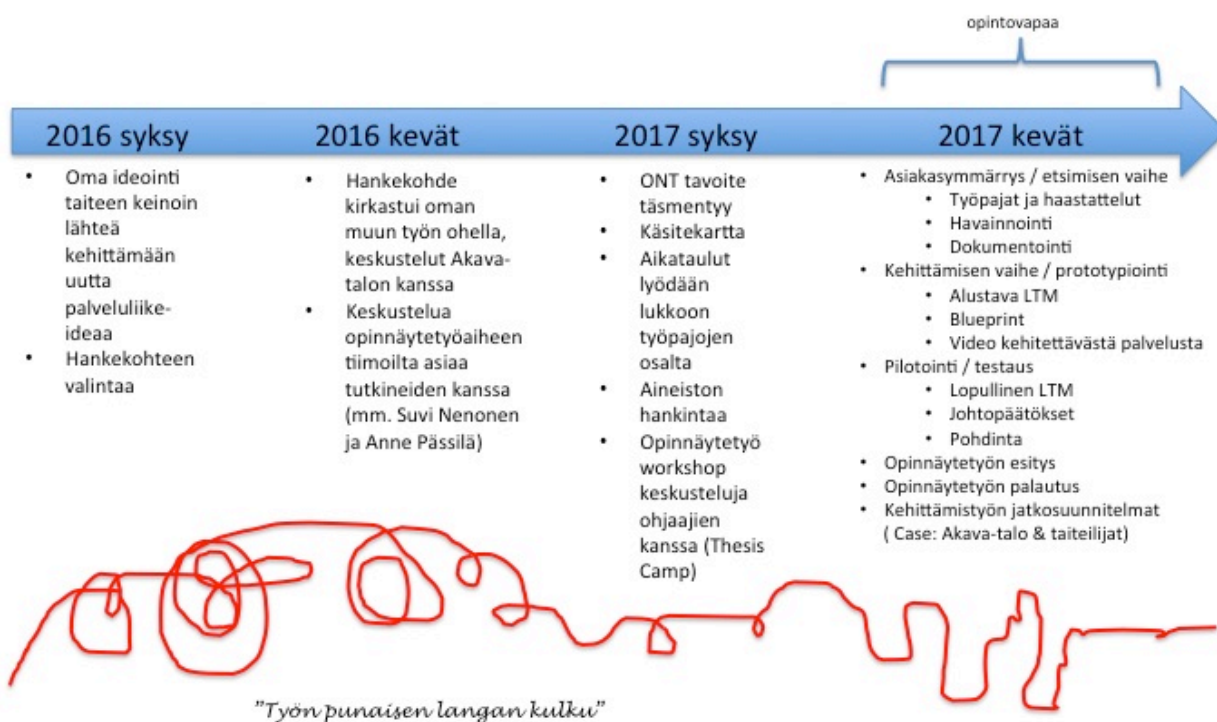
Tulosten vertailu tietoperustan sanomaan

Asiakas- ja palvelukeskeinen liiketoimintalogiikan mukainen liiketoimintamalli (Ojasalo ym. 2015) on sopinut hyvin tämän kehittämistehtävän liiketoimintamallin suunnitteluun, koska palvelu keskittyy ydinpalvelussaan käyttäjäkeskeisesti taiteen eheyttäviin vaikutuksiin tilassa sekä taiteen kautta arvонуontiin tulevan palvelun toimintaympäristössä. Arvoa tarkasteltiin Heinosen ym. (2009) mukaan viiden kysymyksen avulla: **mitä on arvo, miten muodostuu arvo, missä arvo muodostuu, milloin arvoa muodostuu ja kuka on asiakas**. Näiden kysymysten kautta tehtiin kehittämisprosessin aikana visuaalisia malleja ja tulokset mallinnettiin lopulliseen muotoon palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan liiketoimintamallin avulla.

5.3 Opinnäytetyön tarkastelu ja tulevaisuuden ehdotukset

Opinnäytetyön prosessi on kestänyt yhteensä noin kaksi vuotta. Omasta ideasta lähtenyt kehittämissuunnitelman idea on muhunut mielessäni jo vuosia ennen tämän opinnäytetyön opintokokonaisuutta. Kuten johdannossa kerroin, jäin kuvataiteilijan ammattiin valmistumisen jälkeen kaipaamaan väylää, jossa taiteen tekemisen tuloksia pääsisi hyödyntämään myös liiketaloudellisesta tulokulmasta. Hankekohteen löytäminen tapahtui muun oman ammattini kautta ja idea käyttää tämän kiinteistön kokoushuoneita tapaus esimerkkinä muodostui nopeasti heti kohteen löytymisen jälkeen.

Seuraavalla sivulla olen kuvannut opinnäytetyön etenemisprosessin ja kehittämistyön punaisen langan mutkikkaan matkan (kuviokuva 25). Työn jokainen vaihe on ollut omanlaisensa haaste, mutta antoisa kehittämistyön kannalta. Kaikissa kehittämistyön vaiheissa olen pyrkinyt olemaan subjektiivinen ja tekemään kehittämistyötä eettisesti kirjallisuuteen sekä saatuihin tuloksiin nojautuen. Oman näkökulman tuominen kehittämistyöhön on ollut väistämätöntä, mutta olen pyrkinyt minimoimaan tämän, jotta lopputulema olisi mahdollisimman todenmukainen palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Tuloksena on tarkoitus esittää visuaalinen malli kokonaisuudesta, joka on noussut analyysin kautta ja ihmiskeskeisesti kehitettynä.



Kuvio 25: Kehittämistyön etenemisprosessi

Kehittämistehtävän suurin haaste ei liittynyt kehittämisen varsinaiseen prosessiin vaan itse tutkimuksen tekemiseen ja tämän teknisiin runkoihin. Mielestäni olen kuitenkin ratkaissut tämän haasteen opiskelemalla kehittämistehtävän viestintätutkimuksen kirjallisuutta ja osallistumalla niihin tarkoitettuihin opintokokonaisuuksiin opinnäytetyön tekemisen ohessa. Varsinaiseen kehittämistyöhön liittyvä haaste oli työpajojen aikatauluttaminen ja onnistua saamaan kiireiset ihmiset samana ajankohtana paikalle. Tästä selvittiin kuitenkin kiitettävästi olemalla ajoissa liikenteessä yritysasiakkaiden ja taiteilijoiden kanssa.

Tulosten siirrettävyys ja ehdotuksia työelämälle

Kehittämistyössä tehty palveluliikeidea on toteutuskelpoinen ja herättänyt paljon kiinnostusta eritoten omissa taiteilijaverkostoissa. Tämä todistaa mielestäni sen, että tämän tyyppiselle palvelulle on tilausta ja taide halutaan saattaa arkeen, pois omista lokeroistaan. Hankekohteessa neuvotteluhuoneiden osalta tapahtuva lisäarvoa kuvataiteen keinoin tehtävä projekti tullaan esittämään Akava-talon hallitukselle vielä tämän vuoden kesän aikana. Mahdollisesti toteutuva projekti hankekohteessa tulee olemaan uuden kehitetyn palvelun ensimmäinen toteutunut palvelutarjoama.

Liiketoimintamalli on kehitetty tässä työssä sille tasolle, että sitä voidaan lähteä kokeilemaan oikeissa asiakasympäristöissä pienissä mittakaavoissa. Varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa on myös helpompi rakentaa tämän kehitetyn liiketoimintamallin päälle. Työelämälähtöisesti palvelun toteutus ja liiketoimintasuunnitelma toimii itselleni kehittämisehdotuksena tulevaisuudessa

Eettisyys ja etiikka

Tieteellisiin tutkimuksen käytäntöihin kuuluu, että kehittämistehtävän tutkimus on ollut rehellistä, huolellista sekä eettistä. Muiden tutkijoiden työtä on tullut kunnioittaa ja ottaa asianmukaisesti huomioon. Ennen kehittämistyön aloittamista on myös tullut ottaa huomioon asianmukainen suunnittelu sekä lupa-asiat. (Hirvonen, 2006) Näin on toimittu myös tässä kehittämistehtävässä. Kirjallisuuskatsaus perustuu vain lähdetietoihin viittaaviin aineistoihin. Hankekohteessa on ennen kehittämistehtävän aloitusta tehty kirjalliset sopimukset, siitä mitä kehittämistehtävässä saadaan julkaista ja käyttää sekundääriaineistona. Myös kaikilta työpa- jaan osallistuneilta henkilöiltä on saatu lupa jatkossa käyttää pajoissa syntynyttä aineistoa tämän työn tekemiseen. Kehittämistehtävässä on julkaistu vain niiden henkilöiden ja yritysten nimet, joilta lupa on tähän saatu. Kaikki kehittämistehtävän aikana saadut tulokset perustuvat kehittämistehtävän metodologiaosuudessa saatuihin analyysiin ja itse olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman subjektiivinen koko kehittämistehtävän työn ajan.

Yhteistyöstä tämän opinnäytetyön osalta erikoiskiitokset haluaisin esittää seuraaville,

Akava-talo, Asko Lampsijärvi , Kiinteistöpäällikkö

Newsec Corpotate Solution, Suvi Nenonen FT, Dosentti

Anne Pässilä, Tutkija

Elina Sarlin, Kuvataiteilija

Kuljetus- ja kuriiripalvelut Pekan Express KY

Q-Hair & Gallery

Taideverkkokauppa TAIKO

Vantaan Taiteilijaseuran Taidelainaamo

Työpajoihin osallistuneet taiteilijat sekä neuvotteluhuoneiden käyttäjät

Lähteet

Kirjat

- Aaltola, J. Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, PS-Kustannus, Jyväskylä
- Arnkil, H. 2007. Värit havaintojen maailmassa. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B85
- Aura, S. Horelli, L. Korpela, K. 1997. Ympäristöpsykologian perusteet, Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY
- Green, C. & Myerson, J. 2011. Space for thought: designing for knowledge workers. Emerald Group Publishing Limited. UK
- Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistokeruun menetelmänä: Kirjassa Aaltola, J. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, PS-kustannus Jyväskylä
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro, Helsinki
- Heinonen, K. Strandvik, T. Mickelsson, K-J. Edvardson, B. Sundström, E. Andersson, P. 2009. A Customer Dominant Logic of Service. Hanken School of Economics, Helsinki
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki
- Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa: Hallamaa, J. Launis, V. Lötjönen, S. & Sorvali, I. Etiikkaa ihmistieteille, 2006. Suomalainen kirjallisuuden seura. Helsinki
- Houni, P. Ansio, H. 2013. Taiteilijan työ, taiteilijan hyvinvointi taidetyön muutoksessa, Työterveyslaitos
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. (Toim.) Developing relationships in business networks. International Thompson. London. Teoksessa: Håkansson, H., Ford, D, Gadde, L-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. Business in Networks. Chichester: Wiley & Sons.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu
- Kuosa, T. Westerlund, L. 2007-2013. Service Design, On the Evolution of Design Expertise, Estonia
- Laitinen-Laiho, P. 2003. Taide sijoituskohteena. WSOY. Helsinki
- Lawson, B. 2005. How Designers Think, The design process demystified. Fourth Edition. Architectural Press
- Lehikoinen, Pässilä, Martin, Pulkki. 2016. Taiteilija kehittäjänä, Taiteelliset interventio työssä. Kokosjulkaisu
- Mattelmäki, T. Visser, F. F.S 2011. Lost in Co-X. Interpretations of co-design and co-creation. Edit Roozenberg, N.F.M. Chen, L.L & Stappers, P.J. Diversity and unity. Proceedings of IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research. The Netherlands
- Mattelmäki, T. 2006. Design Probes, University of Art and Design. Helsinki. Gummerus Printing
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoiluajattelu, Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, Teknologiateollisuus ry
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu, Teknologiateollisuus ry

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Sanoma Pro Oy

Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Amsterdam, Holland

Osterwalder, A. Pigneur, Y. Berdarda, G. Smith, A. 2014. How to create products and services customers want. Get Started with Value Proposition Design, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat, WSOY pro Helsinki

Ruusuvuori, J. Tiittula, L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Ruusuvuori, J, Nikander, P. &Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysi, Vastapaino, Tampere

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat

Storbacka, K. Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai Asiakkaiden armoilla. WSOY Helsinki

Tuomi, J. Sarajärvi, A 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi J 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.

Åhlberg, M. 2001. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä: Kirjassa Aaltola, J. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, PS-kustannus Jyväskylä

Artikkelit

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsinki

Bitner, M. Ostrom, A. & Morgan, F. 2008 Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review Vol. 50 No. 3

Brown, T. 2009. Change by Design, How Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation

Buchanan, R. 2001. Design Research and the New Learning. Design Issues Autumn 2001. Vol. 17. No 4.

Chesbrough, H & Rosenbloom, R. 2002. The role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. 11(3)

Edvardsson, B. Gustafsson, A. Johnson, M.D, Sandén, B. 2002. New Service Development and Innovation in the new economy. Studentlitteratur

Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S.F. 1997. Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. Industrial Marketing Management 26, 163-175.

Grönroos C. & Voima, P. 2012. "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", Journal of the Academy of Marketing Science, published online, 14 June, 2012.

Grönroos, C. 2010. "Value co-creation in service logic: A critical analysis", Marketing Theory, Vol. 11, No. 3, pp. 279-301.

Grönroos, C & Ravald, A. 2011. Service as Business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management, 22(1), 5-22

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014 The Service revolution and its marketing implications: service logic vs. service-dominant logic. Managing Service Quality Vol. 24. No.3

Hanington, B. 2003. Methods in the Making : A Perspective on the Human Research in Design Issues. Vol 19. Number 4. Autumn 2003. Boston, MA: MIT Press

Heinonen, K. Strandvik, T. Mickelsson, K-J. Edvardsson, B. Sundström, E. Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service Journal of Service Management 21(4), 531-548

Helkkula, A. 2010. Service Experience in an Innovation Context. Publication of the Hanken School of Economics. No.213

Honkasalo, M. Laukkanen, A. 2015. Osallisuus ja yhteisöllisyys hyvinvointia edistämässä, Taiteen ja kulttuurin vaikuttavuuden arviointi EU-hankkeissa. Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja 2015, s.24-41

Houde, S. Hill, C. 1997. What do Prototypes Prototype? Kirjasta Human-Computer Interaction (2nd Ed.) Helander, M. Landauer, T. & Prabhu, P. Elsevier Science B.V. Amsterdam

Kelley, T. 2001. Prototyping is Shorthand of Design, Design Management Journal Vol. 12, No.3 Predicting and Evaluating Design Outcomes

Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. Forthcoming 2015. University of Cambridge. Department of Engineering.

- Moritz, S. 2005. Service Design; Practical Acces to an Evolving Field. Köln International School of Design, KISD
- Nenonen, S. Storbacka, K. 2009. Business model design: conceptualizing networked value creation. Hanken School of Economics, Helsinki
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing A Service Design Tool. Dokumentissa Gummerus, J. Von Koskull C. The Nordic School - Service Marketing and Managment for the Future. Helsinki: Hanken School of Economics, 309-332.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow P. 2008. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science 36, 83-96.
- Polaine, A. Lavrans, L & Reason. B. 2013. Service Design from Insight to Implementation. Rosenfeld Media. New York, NY.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. "Co-creation experiences: the next practice in value creation", Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 3, Summer, pp. 5-14.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 1995. The Evolution of Relationship Marketing. International Business Review 4 (4), 397-418.
- Serrat, O. 2010. Design Thinking, Knowledge Solution, Asia Development Bank. March 2010/78
- Sitra, 2013. Strateginen vastuullisuus, 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä, Erweko, Helsinki
- Sleeswijk Visser, F. Van der Lugt, R. & Stappers, P.J. 2005. Participatory design participatory communication. Proceedings of the 9th European Conference on Creativity and Innovation, Lodz, Poland 2005, 173-195
- Strandvik, T. Holmlund, M & Edvardson, B. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering. Journal of Business & Industrial Marketing 27 (2), 132-141
- Uлага, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. Industrial Marketing Management 32: 677-693.
- Vargo, S. Lusch, R. 2014. Service Dominant Logic, Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge University Press
- Voima, P. Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Working Papers, 552. Helsinki: Hanken School of Economics
- Zott, C. & Amit, R. 2007. Business model designs and the performance of entrepreneurial firms. Organization Science, Vol. 18. No. 2 pp 181-199

Internet-lähteet

Akava-talo

http://www.akava.fi/akava/historiaa/Akava-talon_historiaa

British Design Council, Design methods for developing services (2012)

www.keepingconnected.co.uk

Coco, V. 2012. Työ muuttaa tilaa, tulevaisuuden toimisto on yhteisöllinen, ekologinen ja kustannustehokas.

<http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2012/01/Tyo-muuttaa-tilaa-Faarao-0912.pdf>

IDEO.org. 2015. The Field Guide to Human-Centered Design, Design by IDEO.org

Servicedesigntools.org

<http://www.servicedesigntools.org/tools/17>

Taiko taideverkkokauppa

<https://taiko.fi/>

Taiko, lehtiartikkeli

<http://turunseutusanommat.fi/2016/08/kaarinalainen-taiko-avaa-kotimaisen-taiteen-verkkokaupan-marraskuussa/>

Vantaan taiteilijaseuran taidelainaamo, Vantaan Sanomat lehtiartikkeli

http://www.vantaansanommat.fi/artikkeli/493601-taidetta-voi-hankkia-kotiin-pikkurahalla-lainaamon-teoksia-voi-sovittaa-kotona#.WL_0KtS9yCU.facebook

Lego.com

<https://www.lego.com/en-us/seriousplay/the-method>

Muut lähteet

Nenonen, S. Eriksson, R. 2013. Loppuraportti, Akava-talon Työympäristömuutos. F.S.R.C

Lampsijärvi, A. 2013. Akava-talon peruskorjaus & laajennus (power point esitys)

Lampsijärvi, A. 2013 OAJ:n tilasuunnittelun aloitus (power point esitys)

OAJ:n Toimitila- ja toimintakulttuurikysely 2017

Rautiainen, P. Roiha, T. 2015. Taidealojen korkeakoulutus Suomessa, Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäitiö, Cuporen verkkojulkaisu 30, Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistyön mallinnus nro 1.	10
Kuvio 2: Kehittämistyön mallinnus nro 2.	10
Kuvio 3: Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka mukailten Lusch & Vargo (2014)	13
Kuvio 4: Liiketoimintamalli, Osterwalder (2009)	19
Kuvio 5: Asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli, Ojasalo ym. (2015) ..	21
Kuvio 6: Arvonluontimalli, Osterwalder (2014)	22
Kuvio 7: Muotoiluajattelun jäsentely, mukaille Martin, R. (2009)	23
Kuvio 8: Ihmiskehityksen muotoiluajattelun prosessi, Kuosa & Westerlund (2007-2013, 105)24	
Kuvio 9: Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)	26
Kuvio 10: Kiinteistö Akava-talon 1. kerroksen neuvotteluhuoneet	33
Kuvio 11: Käyttäjäprofiilit ja henkilökunnan liikkuvuus, Lampsijärvi (2013)	37
Kuvio 12: Etsimisen vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)	
.....	38
Kuvio 13: Arvonluontimalli, Vantaan taiteilijaseuran taidelainaamo (mukailten Osterwalder ym. 2014)	46
Kuvio 14: Määrittelyn vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)	
.....	52
Kuvio 15: 8x8 menetelmätyöpaja, Taiteilijat	57
Kuvio 16: Kehittämisen vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)	62
Kuvio 17: Ensimmäinen asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli (mukailtu Ojasalo ym. 2015)	63
Kuvio 18: Liiketoimintamalliin vaikuttavat ulkopuoliset tekijät (mukailten Osterwalder ym. 2009)	66
Kuvio 19: Palvelun prosessianalyysi (Blueprint mukailten Ojasalo ym. 2014)	68
Kuvio 20:Konseptoinnin vaihe, Tuplatimantti prosessimalli (mukailtu British Design Council 2012)	70
Kuvio 21: Raakahavaintojen vaiheet ja niistä saadut arvotulokset	79
Kuvio 22: Arvonluontimalli mukailten Osterwalder (2014)	80
Kuvio 23:Lopullinen asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuva liiketoimintamalli, mukailtu (Ojasalo ym. 2015)	82
Kuvio 24: Q-Hair avoin kysely, palvelun testaus (6.3- 13.3.2017)	84
Kuvio 25:Kehittämistyön etenemisprosessi	90

Kuvat

Kuva 1: Akava-talon neuvotteluhuoneet	34
Kuva 2: Akava-talon neuvotteluhuoneet nykytila (2017)	35
Kuva 3:Taiko, Turun Seudun Sanomat (26.8.2016)	39
Kuva 4: Vantaan Sanomat, Vantaan Taiteilijaseuran Taidelainaamo (8.3.2017)	43
Kuva 5: Työpajatyöskentelyä kokoushuoneiden käyttäjien kanssa.	51
Kuva 6: Tunne-taulu, taidetta asiakastilaan, positiivinen tunne.....	51
Kuva 7: Taiteilijoiden työpajatyöskentelyä.	54
Kuva 8: Asiakaspersoona 1	59
Kuva 9: Asiakaspersoona 2	60
Kuva 10: Asiakaspersoona 3	61
Kuva 11: Taidetta asiakastilaan palvelun konseptointi, Q-hair & Gallery	71
Kuva 12: Palvelun testaus ja markkinointi, Q-Hair & Galleryn sosiaalinen media	72
Kuva 13: Palvelun testaus video ja markkinointi Q-Hair & Galleryn sosiaalinen media	85

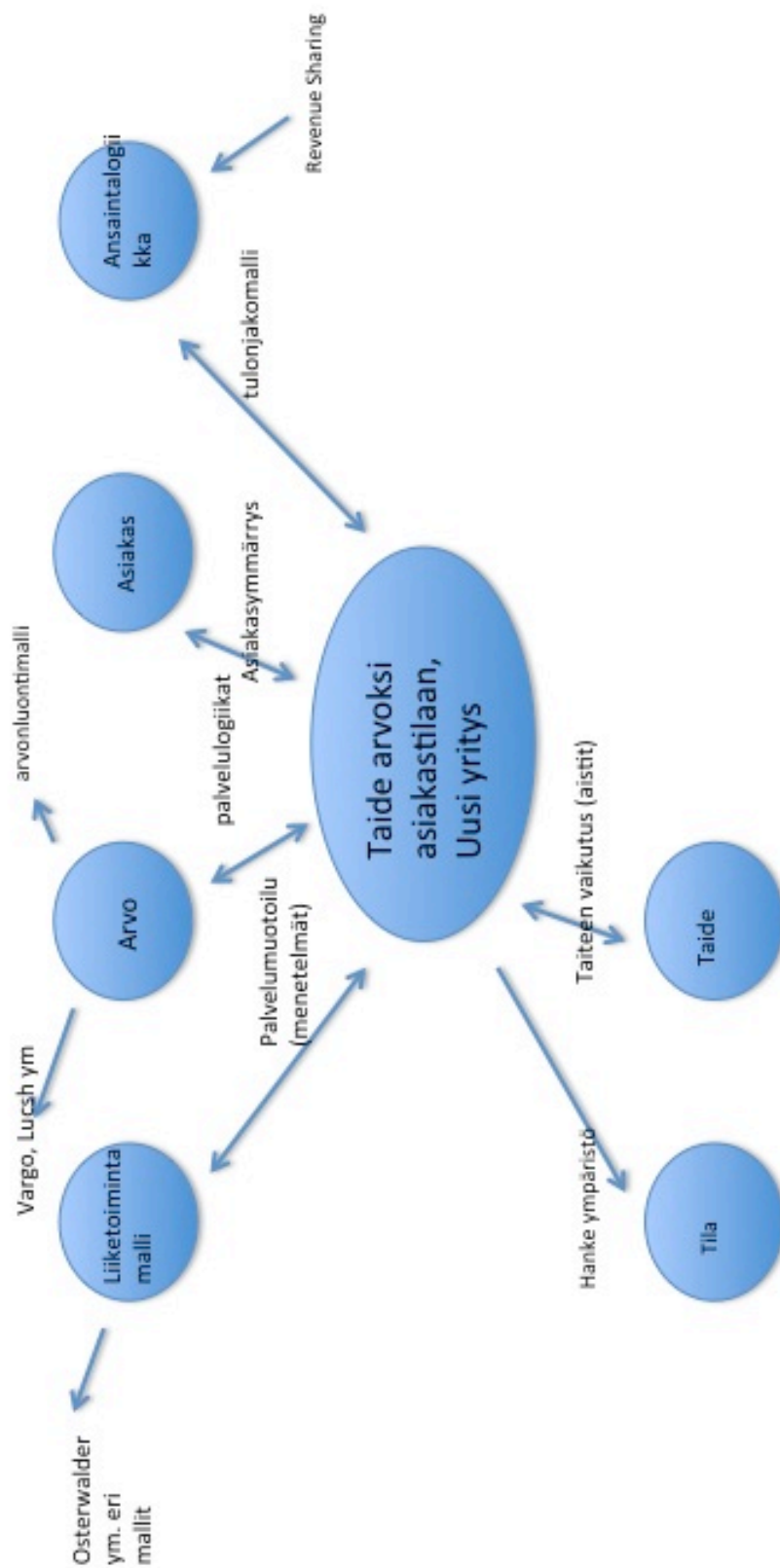
Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön strategia.....	9
Taulukko 2: Asiakkaan ja yrityksen roolien kehittyminen (Alakoski, 2014)	16

Liitteet

Liite 1: Käsitekartta.....	100
Liite 2: Yhteydenottosähköposti ja kyselykaavake, Kuvataidetta Akava-taloon.....	101
Liite 3: Akava-talon asiakaspersoonien rakentumiselle lähdemateriaali	103
Liite 4: Avoin kysely, Q-Hair	104

Liite 1: Käsitekartta



Liite 2: Yhteydenottosähköposti ja kyselykaavake, Kuvataidetta Akava-taloon

Lähetäjä: Paula Nordfors

Lähetetty: 21. marraskuuta 2016 13:09

Aihe: Opinnäytetyö / CASE Akava-talo / kysely

Hyvä kokoustan käyttäjä,

Lähestyn sinua sähköpostilla opinnäytetyöni tiimoilta. Opiskelen asiakaskeistä palvelunkehittämistä, maisterin tutkintoa Laurean Ammattikorkeakoulussa ja Akava-talon kiinteistön neuvotteluhuoneet ovat työni CASE kehityskohteena. Olen valinnut sinut kyselyyn varausjärjestelmä XXX käyttäjätietojen perusteella.

Olisin erittäin kiitollinen, jos sinulta löytyisi hetki aikaa vastata liitteenä olevaan 3 kysymykseen. Kyselyn tietoja käytetään suuntaa antavana ja innovoivana tutkimusmateriaalina. En julkaise vastaajien nimiä työssäni.

Lähetäthän kyselylomakkeen täytettynä 30.11.16 mennessä xxx@gmail.com

Kiitos paljon ajastasi jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Paula Nordfors

1. Mitä sinulle tulee mieleen kuvataiteesta?

2. Onko sinulla kotona kuvataidetta? Jos on /ei, niin miksi?

3. Onko työympäristössäsi kuvataidetta? Jos on, miten se vaikuttaa sinuun. Jos ei ole, miten näkisit kuvataiteen tuovan vaikkapa lisäarvoa työ/asiakastiloihin?

Kiitos vastauksistasi. Kerrotko vielä seuraavat asiat

Syntymävuosi:

Sukupuoli:

Käytän kiinteistön kokoustiloja (päivittäin, satunnaisesti, en koskaan):

Minulle saa lähettää jatkossa tutkimuskyselyitä tms. opinnäytetyöhön liittyen, s-postiosoitteeni on:

Liite 3: Akava-talon asiakaspersoonien rakentumiselle lähdemateriaali

IKÄ	SUKUPUOLI	TILAN KÄYTTÖASTE	ARVO
60	nainen	viikottain	kotoisa
66	mies	satunnaisesti	imago
59	nainen	päivittäin	imago
54	nainen	päivittäin	kotoisa
47	mies	satunnaisesti	imago
35	nainen	satunnaisesti	imago
60	nainen	satunnaisesti	imago
48	nainen	satunnaisesti	imago
52	nainen	viikottain	kotoisa
52	nainen	viikottain	imago
41	nainen	päivittäin	imago
52	nainen	satunnaisesti	kotoisa
54	nainen	viikottain	kotoisa
30	nainen	satunnaisesti	imago
52	nainen	päivittäin	imago
47	mies	päivittäin	imago
42	mies	satunnaisesti	imago
62	nainen	päivittäin	kotoisa
63	nainen	päivittäin	imago

Liite 4: Avoin kysely, Q-Hair

Mies / Nainen

Ikä:

Ammatti:

1. Miten kuvailisit tätä asiakastilaa?
2. Miten tilassa oleva taide vaikuttaa mielestäsi kokonaisvaikutelmaan tässä tilassa?
3. Minkälaisia vaikutuksia taiteella oli palvelukokemukseesi?
4. Mitä ajatuksia/ tunteita tämän taiteilijan työt herättävät sinussa?
5. Työt ovat myynnissä, miksi hankkisit /et hankkisi teosta tästä tilasta itsellesi?

Kiitos vastauksestasi!