



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Opetusratkaisun kehittäminen organisaatioiden näkökulmasta

## Case: Professional Summer School 2016

Koljonen, Suna

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Opetusratkaisun kehittäminen  
organisaatioiden näkökulmasta  
Case: Professional Summer School 2016

Suna Koljonen  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Suna Koljonen

### Opetusratkaisun kehittäminen organisaatioiden näkökulmasta

Vuosi 2017 Sivumäärä 104

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Laurea-ammattikorkeakoulun toimeksiantona yhteiskehittämisen opetusratkaisua, ja selvittää, mitä arvoa yhteiskehittäminen tuottaa osallistuville organisaatioille ja oliko yhteiskehittämislle mahdollisesti jotain haasteita. Muodostetun ymmärryksen perusteella on tarkoitus kehittää opetusratkaisua niin, että se tuottaa enemmän arvoa osallistuville organisaatioille sekä vastaa heidän tarpeisiin ja toiveisiin.

Opinnäytetyön keskeiset teoriat ovat arvon muodostuminen, yhteiskehittämiseen, avoin innovaatio ja asiakaskeksinen logiikka. Lopputyössä näiden teorioiden muodostamaa viitekehystä käytetään lähtökohtana kehittämistyölle, jossa muodostetaan Business model canvas ja arvolupaus osallistuville organisaatioille. Osallistuvien organisaatioiden osallistumisen kyvykkyyksiä arvioidaan opinnäytetyön tekijän luomalla yhteiskehittämisen kypsyyksmallilla.

Työssä muodostetaan syvälinen ymmärrys Professional Summer Schooliin osallistuvista organisaatioista opetusratkaisun tavoitteisiin liittyen. Lisäksi tutkitaan kahta organisaatiota, jotka eivät osallistuneet opetuskokonaisuuteen. Laadullisina tiedonhankintamenetelminä käytetään teemahaastatteluja ja kyselyä. Kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoilun menetelmin.

Tuloksina esitetään asiakaskeksisen ajattelun lisäämistä organisaatiossa, osallistavien menetelmien käyttämistä asiakkaiden tutkimiseen ja palvelukehitykseen. Arvolla on dynaaminen ja moniulotteinen luonne. Oppilaiden innovaatiot tuottivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Organisaatioiden tarpeena oli saada syvempää ymmärrystä asiakkaan arvon muodostumisesta sekä lisätä ekosysteemiajattelua. Organisaatioiden osallistumisen aste vaihteli ei-yhteiskehittämistä-tasolta yhteistyö ja kumppanuus -tasolle. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvan kehittämisen ja ratkaisukeskeisyyden kulttuuria. Opetusratkaisu antoi organisaatioille myös mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen.

Yhteiskehittämisen haasteena ovat osallistuvien organisaatioiden resurssipula sekä innovaatiotoiminnan suljettuus. Monet yritykset toimivat vielä siilomaisesti. Silloin ei pystytä ajattelemaan riittävän asiakaskeksisesti ja rakentamaan organisaatiomallia niin, että se palvelee parhaiten asiakkaita. Palvelusta ei muodostu loppukäyttäjälle sujuva kokonaisuus, ellei palvelutuotantoa ole suunniteltu kokonaisvaltaisesti ja yhtenäiseksi.

Lopputyössä esitetään kypsyyksmalli yhteiskehittämislle sekä innovatiivisia kehitysehdotuksia siihen, miten opetusratkaisu muodostaisi tarkoituksenmukaisen yhteiskehittämisen ekosysteemin opiskelijoiden, koulujen ja organisaatioiden välille. Työssä esitetään haasteita, minkä vuoksi organisaatiot eivät lähde mukaan yhteiskehittämisen projekteihin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatio saa enemmän arvoa, kun se osallistuu yhteiskehittämislprosessiin kyvykkyyksien kasvamisen myötä sekä loppukäyttäjät tulee osallistaa kehittämiseen mahdollisimman varhain ja laajasti. Silloin lopputulos palvelee parhaiten ja tarkoituksenmukaisemmin loppukäyttäjää.

Asiasanat: asiakaskeksinen logiikka, arvon muodostuminen, yhteiskehittäminen, avoin innovaatio, palvelumuotoilu

Suna Koljonen

**Development of teaching solution in viewpoint of participating organizations**

Year	2017	Pages	104
------	------	-------	-----

---

The objective of this thesis is to establish a deep understanding and develop a co-creation teaching solution for Laurea University of Applied Sciences as well as to find out what value the co-creation creates to the participating organizations and discover whether there are any challenges for co-creation. Based on the established understanding, the aim is to develop a learning solution so that it delivers more value to the participating organizations and responds to their needs and wishes.

The central concepts of this thesis are value creation, co-creation, open innovation and customer dominant logic. The framework of these theories is used as a starting point for development work, which will create a Business model canvas and a Value proposition for participating organizations. Participation of organizations is assessed by the author of the thesis by a new maturity model for co-creation.

The case study utilizes a variety of qualitative methods in order to develop a deep understanding of co-creation. This thesis presents a process of case study that aims for an understanding of the organizations participating in the Professional Summer School regarding the goals of the teaching solution. In addition, two organizations that did not participate in the teaching unit were studied. Combined insights are gathered from interviews and a questionnaire. Development work is carried out using service design methods.

The results are presented to increase customer-centric thinking in the organization, involve the use of methods for customer research and service development. Value creation has dynamic and multi-dimensional nature. Students' innovations generated new business opportunities. Organizations needed to have a deeper understanding of the customers' value process and increase ecosystem thinking. The degree of involvement of the organizations varied from non-participation to staged participation and collaboration. Organizations need a culture of continuous development and a solution focus. The teaching solution also gave organizations an opportunity to learn and develop.

The challenge for co-creation is lack of resources of the participating organizations and the closedness of their innovation process. Many companies are still working in silos. Then it will not be able to think sufficiently customer-centric and build an organization model to serve the customers. The service does not become a smooth entity for the end-user unless the service delivery is designed in a holistic and unified manner.

The final thesis presents a maturity model for co-creation and innovative development suggestions on how the learning solution would form an appropriate co-creation of ecosystems between students, schools and organizations. Challenges are presented, which is why organizations do not participate in projects of co-creation. As a conclusion it can be said that the organisation gains more value when it participates in the co-creation process with increasing capabilities and end-users should be involved in development as early and as broadly as possible. The result then serves the end-users the best and most appropriately.

Keywords: customer dominant logic, value creation, co-creation, open innovation, service design

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kehittämistyön tietoperusta .....	10
2.1	Liiketoimintalogiikat.....	10
2.1.1	Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka.....	11
2.1.2	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka.....	11
2.1.3	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka.....	13
2.2	Arvon muodostuminen.....	14
2.3	Yhteiskehittäminen .....	19
2.4	Innovaatioita tarvitaan.....	26
2.5	Yhteiskehittämisen kypsyyssmalli .....	32
3	Digital wellbeing co-creation and startup summer school -opetusratkaisu.....	35
4	Kehittämistyön toteutus .....	37
4.1	Palvelumuotoilun prosessi .....	39
4.2	Löydä .....	41
4.3	Määrittele .....	46
4.4	Kehitä .....	50
4.5	Toimita.....	50
5	Opinnäytetyön tulokset .....	52
5.1	Yhteiskehittämisen arvonluonti.....	53
5.2	Yhteiskehittämisen haasteet.....	56
5.3	Yhteiskehittämisen kypsyytason arviointi .....	58
5.4	Arvolupaus osallistuville organisaatioille .....	60
5.5	The business model canvas -suunnitelma.....	62
5.6	Yhteenveto kehittämistehtävän tuloksista .....	65
6	Kehittämistehtävän arviointi.....	66
6.1	Kehittämisideoita osallistuneilta organisaatioilta.....	71
6.2	Opetusratkaisun kehittämistarpeita omien kokemusten perusteella .....	74
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	77
	Lähteet .....	80
	Kuviot.....	86
	Taulukot .....	87
	Liitteet.....	88

## 1 Johdanto

Kuinka globalisaatio vaikuttaa yritysten taloudelliseen kasvuun? Ihmisten ja kulttuurien integroituminen maan rajojen ulkopuolelle vaikuttaa yritysten kasvuun sekä skaalautuminen uusille markkinoille tuo yrityksille kasvumahdollisuuksia. Globaalien markkinoiden integroituminen vaikuttaa myös tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Kansainvälistyminen ei merkitse vaan uuden tiedon luomista vaan teknologiat leviävät entistä laajemmalle ja nopeammin. (Grossman & Helpman 2015, 100-102.)

Yritykset ovat muuttaneet liiketoimintansa strategiaa tuoteorientoituneista yrityksistä palveluorientoituneiksi yrityksiksi. Kehittyneissä maissa kaksi kolmasosaa yrityksistä on muuttunut jo palvelukeskeiseksi tuoteorientoitumisen sijaan. Palveluiden avulla yritys pystyy erilaistumaan kilpailijoista sekä sitouttamaan asiakkaat paremmin yritykseen (Vendrell-Herrero, Buztinza, Parry & Georgantzis 2016, 1.) Yritykset muuttuvat transaktiobusineksista palveluyrityksiksi ja panostavat asiakassuhteisiin sekä arvon tuottamiseen asiakkaiden kanssa sekä yhteiskehittämiseen (Keränen & Ojasalo 2011). Ansaintalogiikan muutos aiheuttaa yrityksille tarpeen muuttaa strategiaa, prosesseja ja toimintatapaa. Muutos tuoteorientoituneesta liiketoiminnasta palveluorientoituneeseen liiketoimintaan johtaa siihen, että yrityksen on otettava asiakassuhde ja asiakkaan prosessit keskiöön. (Nuutinen & Ojasalo 2014, 308.) Se vaikuttaa myös yrityksen sisäiseen organisoitumiseen, jotta se pystyy palvelemaan asiakkaitaan parhaalla tavalla tehokkaasti. Siiloajattelusta luovutaan ja yritykset suuntautuvat asiakasajatteluun.

Uudet toimijat ovat disruptoineet koko alan. Esimerkkinä tästä on AirBnB, joka teki jokaisesta mahdollisen tilapäisen asunnon vuokraajan. Uber, joka on vahva kilpailija taksimarkkinoilla, vaikka yritys ei omista yhtään taksia. Kuten myös Spotify, joka muutti kokonaan musiikin kuuntelun sähköiseksi. (Vendrell-Herrero ym. 2016, 1.) Nämä isot muutokset ovat nähtävillä jo useilla aloilla. Se johtaa siihen, että alan ulkopuolelta tuleva startup voi ketterästi ratkaista jonkin arkipäiväisen ongelman ja tällä tavalla uhata alan vankkaa toimijaa. Start-up toimii ketterämmin ja tehokkaammin sekä pystyy tuomaan nopeammin markkinoille minimum viable product -tuotteen (MVP) tai palvelun. Myös startupin sisäiset prosessit voivat olla isoa toimijaa tehokkaammat.

Gartnerin mukaan digitalisaatiota edistävät pilvipalvelut, liikkuminen, sosiaaliset muutokset ja tiedon lisääntyminen (Burke 2014, 152). Puhutaankin paljon big datasta ja koneälystä, robotiikasta ja droneista sekä esineiden ja asioiden internetistä. Puhutaan myös ilman kuljettajaa ajavista autoista, joka on ilmestynyt Gartnerin Hype-cycliin, ja tämä muutos tapahtuu 10 vuoden päästä. Gartner ennakoii immersoivia teknologioita, kuten 4D-printtausta, autettua todellisuutta ja virtuaalitodellisuutta sekä alustojen vallankumouksesta. Yritykset

rakentavat ekosysteemejä, jossa asiakkaat ja työntekijät työskentelevät uudella sekä dynaamisella tavalla. (Garter hype-cycle for emerging technologies 2016.) Nämä kaikki edistykselliset teknologiat mahdollistavat myös oppimisen aivan uudella tavalla.

Globaalit megatrendit vaikuttavat kaikkiin yrityksiin (Lee, Olson & Trimi 2012, 817). Digitalisaatio ja uudet teknologiat mahdollistavat yritykselle parantaa sisäisiä prosesseja, jotta yritys voi palvella paremmin asiakkaitaan. Tämän vuoksi yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaitaan paremmin ja selvittämään, mikä luo todellista arvoa asiakkaalle. Teknologia mahdollistaa myös automatisoidun ja henkilökohtaisen palvelun (Coreynen, Matthyssens & Van Bockhaven, 2015, 3).

Nykyaikainen kuluttaja on vaativa ja sofistikoitunut (Schweitzer, Gaubinger & Gassmann 2014, 107). Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu ja yritykset tuovat markkinoille uusia teknologioita, kehittävät sisäisiä prosesseja ja arvolutauksia asiakkaalle. Digitalisaatiosta on tullut ajassamme uusi normi. (Vendrell-Herrero ym. 2016, 3.) Kansainvälinen kauppa on avautunut verkkokauppojen myötä myös Suomeen. Tämä tuo uuden kilpailuasetelman kotimaisille kaupoille, sillä koko maailmasta on tullut yksi globaali kauppapaikka. Juuri sen vuoksi yrityksiin tulee panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Aikaisemmin asiakas oli tyytyväinen, kun hänelle toimitettiin tuote tai palvelu hyvään hintaan, laadukkaasti, nopeasti ja ehkäpä räätälöidysti. Tämän ajan asiakas vaatii enemmän. Hän tahtoo laajempaa kokemusta, tunteiden täyttymistä sekä jaettua arvoa (shared value). (Lee ym. 2010, 826.)

Oppiminen on interaktiivista, kokeilevaa, jatkuvaa ja pitäisi olla saatavilla jatkuvasti 24/7 (Graig & Kohl 2014, 9). Sanotaan, että oppimisen haastaa uudet oppimisen alustat, kuten MOOC:it eikä niinkään kirjat (Purcell 2013, 3). Syntyy oppimisen ekosysteemejä, johon useat toimijat liittyvät yhteen ja tuottavat yhdessä arvoa opiskelijoille.

Koulutuksessa kaivataan seuraavaa disruptiota, toimijaa, joka digitalisoi opetussisällöt ja tuottaa uusia työkaluja oppimiseen esimerkiksi pelien muodossa. Ainut varma asia on muutos. Onkin mielenkiintoista seurata, miten koulutusala menee eteenpäin ja miten esimerkiksi avoimet opetussisällöt MOOC:it (Massive open line course) vaikuttavat Suomeen, jossa on ollut kautta aikojen korkea koulutustaso.

Kiinnostunut ihminen on luonteeltaan utelias (Haapaniemi & Raina 2014, 90). Opettajat ovat oppimisen mentoreja. He tukevat sekä motivoivat opiskelijaa. Asiantuntijahaastattelun (haastattelu 11.1.2017) mukaan opettaja ei voi enää hallita kaikkea tietoa, vaan hän opastaa opiskelijoille hakemaan tietoa eri lähteistä.

Innovaatioprosessista on tullut yrityksille tärkeä erottautumistekijä sekä globaaleilla markkinoilla pärjäämisen edellytys (Lee ym. 2012, 818). Tämä johtaa siihen, että yritysten ovet avautuvat innovaatioille ja yhteistyölle eri toimijoiden kanssa. Enää ei toimita vain suljettujen ovien takana. (Henkel, Shöberl & Alexy 2014, 879.) Asiakkaat ja muut tärkeät sidosryhmät otetaan mukaan innovaatioprosessiin. Asiakas on tullut tuote- ja palvelukehityksen keskiöön, jonka piilevät tarpeet yritys pyrkii täyttämään ja sitä kautta saamaan kasvua ja uusia liiketoiminta-alueita. Yritykset voivat parantaa innovaatioiden fuzzy front end -vaihetta (innovaatioprosessin alkua) optimoimalla ja kehittämällä sitä. Tuote- ja palveluinnovaatioita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa sekä arvoa tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakaslupaukset pidetään. Asiakas on aktiivinen peluri palvelun tuottamisessa (Keränen & Ojasalo 2011.)

Sidosryhmien mukaan ottamisella yritys säästää kustannuksia sekä nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden markkinoille pääsyä sekä parantaa innovaatioiden tuottavuutta (Henkel ym. 2014, 880). Asiakkaiden mukaan ottaminen innovaation alkupuolelle on hyvin hedelmällistä. Tämä pätee erityisesti uusien palveluiden kehittämiseen. (Thanasopon, Papadopoulos & Vidgren 2015, 32.) Tärkeää on myös epäonnistua mahdollisimman aikaisin. Asiakkaiden mukaan ottaminen innovaatioprosessiin nopeuttaa innovaatiokykä ja tuo uuden tuotteen/palvelun nopeammin markkinoille, jossa sen menestyminen vasta todellisuudessa testataan. Ovatko asiakkaat valmiita maksamaan siitä ja haluavatko he palvelun?

Avoimesta innovaatiosta on tullut toimintatapa yrityksille. Tämä johtuu tuotteiden elinkaaren lyhentymisestä, globaalista kilpailusta ja tutkimus- ja kehityskustannuksien noususta. Avoin innovaatio on tutkimuksen mukaan hyödyllinen yritykselle ja sillä voi olla vaikutusta yrityksen tuloksen tekoon. (Caputo, Lamberti, Cammarano & Michelino 2015, 1788.) Avoimuuden mukana tulee suuria mahdollisuuksia, mutta myös riskejä. Myös asiakkaat vaativat avoimuutta yritykseltä. Asiakkaat ottavat aktiivisemmän roolin, kyse ei ole vaan arvosta saamisesta vaan yhdessä sen luomisesta yrityksen kanssa (Henkel ym. 2014, 888). Voidaan puhua ”co-innovation” -termistä, eli innovoimisesta yhdessä asiakkaan kanssa (Lee ym. 2012, 818).

Maailma muutetaan tekemällä muutosta eikä puhumalla muutoksesta. Muutoksen avaimet ovat nopeampi iterointi ja rohkeat kokeilut. Silloin opitaan prosessista sekä kasvatetaan myös ihmisenä. (Tahkokallio 2014, 196.)

### **Opinnäytetyön tavoitteet**

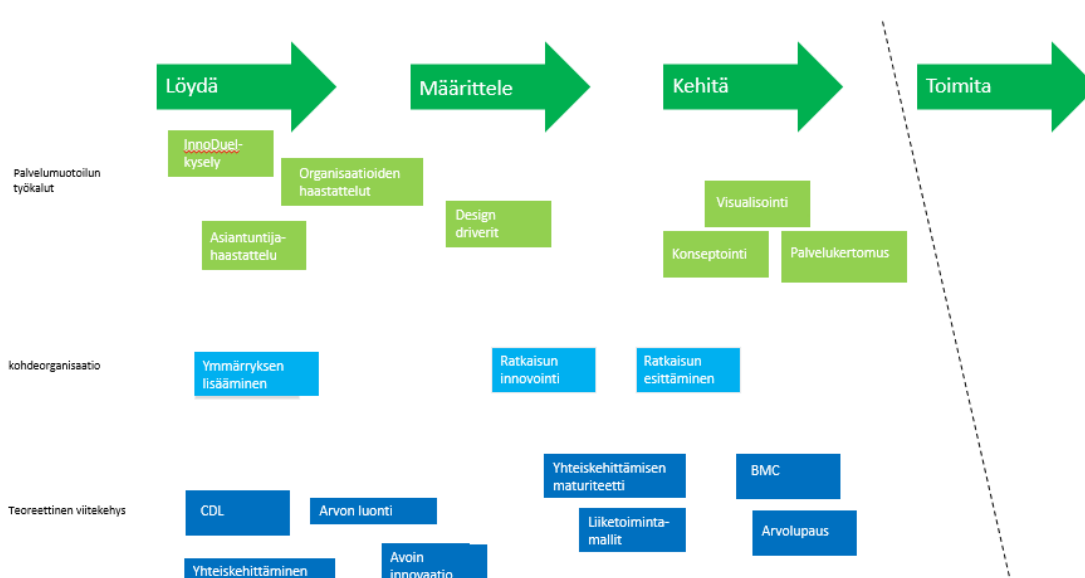
Opinnäytetyö tehdään Laurea-ammattikorkeakoulun toimeksiantona. Työssä tarkastellaan kahta eri näkökulmaa, mitä arvoa muodostuu yritykselle/yhteisölle oppilaitosten ja yritysten/yhteisöjen välisestä yhteiskehittämisestä, ja onko yhteiskehittämiselle mahdollisesti

jotain haasteita. Arvon muodostumista pohditaan yritysten ja organisaatioiden lähtökohdista. Työssä selvitetään, mikä motivoi organisaatioita lähtemään mukaan yhteiskehittämiseen oppilaitosten kanssa. Työssä kehitetään innovatiivisia kehitysideoita, miten koulutuskokonaisuutta voidaan kehittää uudelle tasolle, että se tuottaa enemmän arvoa osallistuville organisaatioille.

Yhteiskehittämisen arvonluonnista organisaatiolle luodaan kypsyyssmalli. Mallille on selkeä tarve. Työssä määritellään koulutuskokonaisuuden tämänhetkisen yhteiskehittämisen kypsyytaso sekä esitetään kehitysideoita, kuinka opetusratkaisua voitaisiin saada korkeammalle kypsyytastolle.

Opetusratkaisu on yhteiskehittämisen koulutuskokonaisuus, jossa oppilaat kehittävät palvelumuotoilun menetelmin organisaatiolle konkreettisen tuote- tai palveluinnovaation. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehittämisideoita koulutuskokonaisuudelle niin, että se palvelee paremmin osallistuvia organisaatioita sekä luoda kehittämisideoita, jotka vastaavat organisaatioiden tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin

Työn tietoperusta perustuu liiketoimintamalleihin, arvon muodostumiseen asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa, yhteiskehittämisestä koulun ja organisaatioiden välillä sekä avoimesta innovaatiosta. Työ toteutetaan palvelumuotoilun menetelmin. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on luoda uutta, tehdä uusia käytäntöjä ja kehittää työelämää. Nopeasti kasvava poikkitieteellinen palvelumuotoilu sopii hyvin työssä käytettäväksi menetelmäksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36-38).



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin visualisointi

Kuviossa 1 visualisoidaan opinnäytetyöprosessi, kuinka teoria ja empiria yhdistyvät ja miten niistä muotoutuu lopussa synteesi. Luvussa yksi on johdanto aiheeseen, joka kertoo, missä toimintaympäristössä työssä toimitaan sekä kerrotaan opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aiheen rajaus. Johdannossa käsitellään päätermit, joita käytetään työssä.

Luvussa kaksi perehdytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Tässä työssä on käytetty liiketoimintamalleja ja erityisesti asiakaskeistä logiikkaa. Perehdytään käyttäjälähtöiseen avoimeen innovaatioprosessiin sekä innovointiin ja kehittämiseen. Työssä käytetään palvelumuotoilun menetelmiä käyttäjälähtöisen tiedon saamiseksi tuote- ja palvelukehityksessä.

Kolmannessa luvussa esitellään Professional Summer School, joka on tämä työn oppimisympäristö. Neljännessä luvussa kuvataan palvelumuotoilun prosessi ja esitetään kehittämistyön toteuttamistapa. Viidennessä luvussa kerrotaan, mitä tuloksia saatiin empiirisistä tutkimuksista. Kuudennessa luvussa vedetään yhteen johtopäätökset kehittämistehtävästä, arvioidaan kehittämistehtävää sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Verrataan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta sekä opinnäytetyön tekijä kirjoittaa kehitysehdotuksia omasta ja organisaatioiden näkökulmista.

Työssä rajataan ulkopuolelle Toimita-vaihe, koska se olisi jo erillinen opinnäytetyö. Tuloksena laaditaan arvolupaus sekä liiketoimintamalli yritys-oppilaitos-yhteistyölle Business model canvas -työkalun avulla. Tarkastellaan opetuskokonaisuuden tämän hetkistä yhteiskehittämisen tasoa ja luodaan kehittämisideoita. Opetusratkaisun konsepti laaditaan opetusratkaisuun osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta, jotta opetusratkaisu palvelisi heidän tarpeitaan paremmin sekä innostaisi yhteiskehittämiseen oppilaitosten kanssa. Mitä korkeammalla yhteiskehittämisen kypsyydellä toimitaan, sitä enemmän se tuottaa arvoa osallistuvalla organisaatiolle. Todellinen yhteiskehittäminen vaatii myös osallistuvalla organisaatiolta panosta, aikaa ja sitoutumista.

## 2 Kehittämistyön tietoperusta

### 2.1 Liiketoimintalogiikat

Yritykset lähtivät liikkeelle massatuotannon aikakaudella tuotokeskeisestä (GDL) liiketoimintalogiikasta. Tuotettiin paljon tavaroita, jotka sitten asiakkaat ostivat. Tavarat olivat asiakkaalle väline arvon tuottamiseen. Sitten kun maailma alkoi palveluistumaan, yrityksiä piti muuttaa omaa strategiaa. Luschin ja Vargon kehittämä SDL (Service dominant logic) keskittyi palveluiden järjestelmiin ja yhteiskehittämiseen eri toimijoiden välille. Grönroosin SL (Service logic) keskittyi yrityksen ja palvelun käyttäjän väliseen

kanssakäymiseen. CDL (customer dominant logic) keskittyy asiakkaiden logiikkaan, asiakkaan kokemukseen sekä palvelun tuottajaan. (Heinonen & Strandvik 2015, 472.)

### 2.1.1 Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka

Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (GDL) tarkoittaa sitä, että yritys valmistaa erilaista tuotteista asiakkaiden resursseiksi, jotta asiakkaat voivat hoitaa joka päiväisiä askareitaan ja saada sitä kautta arvoa. (Grönroos 2010, 82.) GDL logiikassa arvo sisältyy konkreettisesti tuotteeseen. Tuotteet ovat melko helppoja kopioida. Tuoteorientoitunut yritys tuottaa Keräsen ja Ojasalon (2011) mukaan asiakkaalle arvoa myymällä asiakkaalle tuotteiden hyötyjä.

Perinteisessä tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa yrityksellä ja asiakkaalla on määritellyt sekä staattiset roolit. Toimittajan eli yrityksen ja ostajan eli asiakkaan välinen arvon luonti tapahtuu kahden osapuolen välillä ja arvoa luodaan tiettyyn suuntaan toimittajalta asiakkaalle. (Ekman, Raggio, Thompson 2016, 51.)

Luschin ja Vargon (2014, 5-6) mukaan yritykset vain valmistavat tuotteita ja asiakkaat ostavat niitä ja yrityksen mukaan kyse on myynnistä asiakkaille. He kritisoivat tuotelähtöisyyttä siitä, että asiakkaat taas ovat vailla ratkaisuja ja kokemuksia, ei niinkään vaan tuotteita. Tuotteet ovat vain väline arvon luomiseen, ne eivät ole ”lopputuote” eli end-product.

Tuotokeskeinen ajattelu rakentui taloustieteiden ja hyödyn teorioihin. Kun tuotteita ja kilpailua oli yllin kyllin tarjolla, yritysten piti miettiä uutta tapaa toimia ja miten pärjätä syntyneessä kilpailutilanteessa. Tästä kehittyi palvelukeskeinen liiketoiminta, joka perustui suhdemarkkinointiin ja asiakkaiden palvelun käyttöön. (Alakoski 2014, 49.)

### 2.1.2 Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka

Lusch ja Vargo (2014, 14-15) määrittelevät palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (Service-dominant logic, SDL) niin, että palvelut ovat perustana vaihtamiselle. Resursseja käytetään toisen hyödyksi palveluissa. Heidän näkemyksen mukaan kaikki yritystoiminta on palvelutoimintaa. Asiakas on aina mukana arvon luomisessa. Arvon määrittää asiakas. Asiakkaan kokemus ja käsitykset ovat tärkeässä merkityksessä ja arvoa luodaan siinä vaiheessa, kun palvelua käytetään tai kulutetaan (Keränen & Ojasalo 2011).

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (SDL) on Luschin ja Vargon (2014, 72-74) mukaan asiakaskeskeinen ajattelutapa. Se yhdistää sekä asiakaskeskeisyyden että

suhdemarkkinoinnin. Yritysten on otettava asiakas huomioon kaikessa. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka perustuu suhteisiin, jossa yhteisarvon luominen ja palvelunvaihtaminen muodostavat monimutkaisen arvoa luovan suhteen yrityksen ja palvelun käyttäjän välille. Tämä ajattelutapa on opinnäytetyön tekijän mielestä lähellä suhdemarkkinointia.

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikan mukaan strateginen kilpailuetu ei muodostu siitä, että yritys voittaa kilpailun nykyhetkessä markkinoilla, vaan yrityksen tulee vaalia ja kasvattaa markkinoita jatkuvasti. Koska yritykset verkostoituvat, niiden pitää pystyä tuottamaan osaamista yhdessä toisten kanssa. Yritysten pitää jalostaa ja kasvattaa operatiivisia resursseja, jotta se saisi markkinoilta kilpailuetua, ja voittaisi uusia markkinoita. Operatiiviset resurssit ovat pohjana kilpailuedulle. (Lusch & Vargo 2014, 65-66.)

Palvelukeskeiset yritykset (Service logic, SL) yritykset, kuten esimerkiksi pankit ja hotellit ovat aina kilpailleet palveluilla. Nykyään pelkkä tuoteorientoituneisuus ei riitä. Perinteiset ydintuotteeseen keskittyneet yritykset ovat ottaneet palvelutarjoaman lisäksi. Ydintuote ei enää takaa kilpailuetua markkinoilla vaan sen ympärille rakennetut lisäpalvelut. Tämä vaatii palveluita tarjoavalta yritykseltä uuden strategisen suunnan määrittämisen. (Grönroos 2010, 33-34.) Muutos aiheuttaa yritykselle vaatimuksia myös organisaation rakenteen suhteen, että yritys pystyy toimimaan tehokkaasti. Grönroosin mukaan kaikki yritykset tässä teoriassa ovat palveluyrityksiä, myös teollisuusyritykset.

Harva yritys voi olla enää pelkästään tuotokeskeinen yritys vaan ydintuotteiden/tarjoaman päälle rakennetaan lisäpalveluita. Tämä vaatii yritykseltä palvelunäkökulman omaksumista sekä palvelulogiikan käyttämistä johtamisessa. Ne yritykset pärjäävät kilpailutilanteessa, jotka pystyvät kilpailijoita paremmin tukemaan asiakkaiden toimintoja ja prosesseja. Grönroosin (2010, 15) mukaan ne yritykset poistuvat kokonaan markkinoilta, jotka eivät pysty tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia palvelutarjoamia.

Mikäli yrityksellä on ollut vanhastaan johonkin teknologiaan keskittynyt innovaatio, joka on myynyt ja menestynyt hyvin. Yritys ei enää voi laskea teknologian tuomaan ylivaltaan markkinoilla vaan yritykset kilpailevat palveluilla. Palvelut voivat olla asiakkaille ilmaisia tai laskutettavia palveluita. Asiakkaiden lähtökohdista teknologiaa pidetään jo itsestäänselvytenä eikä tällä markkinaedulla enää pysty kilpailemaan. (Grönroos 2010, 35.)

Asiakas ei välttämättä halua enää omistaa tuotetta, esimerkiksi ostaa omaa autoa, vaan hän voi liisata sen palveluna. Tällöin asiakas saa lisäarvoa siitä, että hänen omat varat eivät ole kiinni auton omistamisessa vaan hän saa sen käyttöön kiinteällä kuukausihinnalla. Palvelutarjoaja voi rakentaa kaikenlaisia lisäpalveluita asiakkaalle, esimerkiksi vuosihuollot

sekä katsastuksen, pesupalvelut jne. Hyvä palvelu on parasta markkinointia sekä sitouttaa asiakkaat yritykseen.

Jotta yritys pärjäisi palvelukilpailussa, sen tulee kiinnittää huomiota kolmeen eri näkökulmaan: asiakaskeskeisyyteen, kilpailulähtöisyyteen sekä tekniikkalähtöisyyteen. Asiakkaiden odotukset eivät enää täyty huikeista teknisistä innovaatioista, vaan asiakkaat ovat asiantuntevia sekä vaativia samaan aikaan. (Grönroos 2010, 34.) Asiakkaat haluavat helpotusta elämäänsä, ratkaista jotain ongelmia tai mahdollisesti alentaa kustannuksia, vaikka sillä tavalla, ettei asiakas enää omista jotain tavaraa vaan se liisataan palveluna. Asiakkaat haluavat jotain konkreettista lisäarvoa yrityksiltä. Globalisoitunut maailma sekä koventunut kilpailu aiheuttavat yritykselle lisähaasteita. Tuote- ja palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa voidaan kritisoida siitä, että ne ovat palveluntuottajakeskeisiä näkökulmia (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström 2009, 1).

Ylläolevien kerrottujen asioiden vuoksi yritysten on pakko kiinnittää huomio palveluihin ja asiakkaalle tuotettavaan arvoon tuote- tai palvelukeskeisyyden sijaan. Tästä ajatusmallista kehittyi asiakaskeskeinen logiikka.

### 2.1.3 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, joka on tunnettu käsitteellä Customer dominant logic (CDL), on logiikka, joka laittaa asiakkaat keskiöön. Arvo muodostuu, kun asiakas käyttää palvelua, eli arvo koetaan kontekstiarvona. Yrityksessä tällöin pitäisi keskittyä asiakkaan odotusten täyttämiseen. Keskiössä on silloin asiakas täydellisesti, eikä niinkään palvelu, prosessi tai palveluntarjoaja. Yrityksen tavoitteena pitäisi siten olla luoda asiakkaalle sellainen palvelu ja arvolupaus, joka vastaa asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 532-535.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka lähtee siitä näkökulmasta, että yritys ottaa asiakkaan toiminnan keskiöön, ei niinkään hinnoittelun, tuotteen tai yrityksen kasvun. Asiakasta pidetään uuden liiketoiminnan innovoinnin lähtökohtana. (Strandvik & Heinonen 2015, 111-115.) Tämä edellyttää sitä, että yrityksen pitää ymmärtää asiakkaiden tarpeita, jotta se pystyy pitämään nykyiset asiakkaat ja säilyttämään kannattavuutensa. Kyse ei ole vain asiakastutkimuksesta vaan paljon laajemmasta käsityksestä. Lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan elämää sekä ekosysteemiä (Heinonen, Strandvik & Voima 2013).

Yrityksien tulee tehdä asiakkaista syvempiä etnografisia tutkimuksia, jotta yritykset ymmärtäisivät paremmin asiakkaan aktiviteetteja, ja tällöin ne pystyisivät tukemaan asiakkaita palveluilla ja tuotteilla (Heinonen ym. 2010, 545). Palvelu tulee suunnitella niin,

että se perustuu syvälliseen tietoon asiakkaista ja heidän käyttäytymisestä sekä asiakkaan maailmasta.

## 2.2 Arvon muodostuminen

Kuinka yritys voi varmistaa sen, että sen asiakaslupaus palveluissa todellakin toteutuu? Organisaation tulee täyttää asiakkaalle nämä arvolupaukset, jotka se on antanut monella tasolla mitattuna (Skålén, Gummerus, von Koskull & Magnusson 2015, 144). Tynanin, McKechnien ja Hartleyn (2014, 1058) mukaan perinteisesti arvon muodostumista on tarkasteltu lähinnä yrityksen lähtökohdista. Asiakas määrittää arvon kokemuksen, yritys vain toimii arvon tuottamisen fasilitaattorina. Alakosken (2014, 155) mukaan arvo käsitteenä on hankala määrittää, koska se yhdistyy moneen lähikäsitteeseen sekä useaan tieteenalaan. Markkinoinnin teorioissa se yhdistetään lähikäsitteisiin hyötyyn, laatuun sekä tyytyväisyyteen.

Lusch ja Vargo (2014, 14-16) määrittelevät, että palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo muodostuu uniikisti ja kokemuksellisesti, ja sen määrittää aina edunsaaja, joka on puolueeton määritelmä toimijasta. Kokemuksen määrittää 1) palvelun vaihtotilanne, 2) asiakas on yhdessä luomassa arvoa yrityksen kanssa, 3) kaikki sosiaaliset ja ekonomiset tekijät ovat integraattoreita sekä 4) arvo koetaan aina yksilöllisesti ja kokemusperäisesti.

Grönroosin ja Voiman (2012) mukaan palvelukeskeisessä liiketoiminnassa asiakas on arvon luoja sekä kokija sekä määrittäjä. Yritys on arvon luonnin fasilitaattori. Mikäli yritys osallistuu asiakkaan arvonluontiprosessiin vuorovaikutuksessa tai sitä luodaan yhdessä, yritys voi vaikuttaa asiakkaan arvon luomiseen muullakin tavalla kuin vain arvolupauksen avulla osallistumalla asiakkaan arvonluontiprosessiin aktiivisesti ja suorasti. Yritys voi luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa.

Alakoski (2014, 153) kiteytti väitöskirjassaan, että arvon muodostumista voidaan kuvata käyttöarvona palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan. Se on aina asiakkaan henkilökohtaisesti arvioima. Asiakkaan subjektiivinen arvon kokemus riippuu hänen ennako-odotuksiansa ja kokemuksen summasta.

Arvon muodostumista asiakaskeskeisessä logiikassa tarkastellaan eri näkökulmasta kuin tuote- tai palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa. Arvo on luonteeltaan jaettua ja yhteisöllistä sekä sillä on moniulotteinen luonne. (Heinonen ym. 2013, 104-109.) On tärkeä erottaa toisistaan käsitteet asiakaskokemus, kokemusmarkkinointi ja kokemus palvelun käyttämisen lopputuloksesta (Tynan ym. 2014, 1061).

Heinosen ja Strandvikin (2015, 475-476) mukaan organisaation tulee lisätä tietoisuutta, mistä asiakkaan arvo muodostuu. Sitä voidaan tutkia kysymyksillä: miten, missä, milloin, mitä ja

kuka. Arvon muodostumisen prosessi tarjoaa organisaatiolle tietoa ja sitten organisaatio voi keskittyä palvelun strategiaan, palvelumuotoiluun sekä palveluinnovaatioihin. Tutkimuksen painopisteessä on se, kuinka asiakas käyttää palvelua omassa elämässä tai yrityskäytössä. Yritys pohtii, kuinka se voi olla mukana loppukäyttäjän elämässä eikä niinkään sitä, kuinka asiakkaat saadaan olemaan tekemisissä yrityksen kanssa. O'cass ja Sok (2015, 186-187) ovat tutkineet, että yrityksen tuotoilla, henkilökunnan kyvykkyyksillä ja asiakastyytyvyyksillä on suora yhteys toisiinsa.

Kysymykset	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka: arvon muodostuminen	Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan lähteitä
Kuka	- arvo on henkilönä koettu, omakohtainen - arvo liittyy asiakkaan elämään - arvo on kollektiivista ja jaettava - asiakas määrittää sen, mitä arvo on	Helkkula ym. 2012
Miten	- arvon muodostumista tuetaan asiakkaan kanssa yhdessä - on aktiivinen, mutta voi olla myös passiivinen prosessi - voi olla myös mentaalinen ja tunteisiin liittyvä prosessi - ei edes asiakas voi aina organisoida arvon muodostumista	Grönroos 2008 Heinonen & Strandvik 2009 Heinonen ym. 2010
Missä	- tapahtuu näkyvissä ja näkymättömissä prosesseissa - arvo ulottuu asiakkaan elämään - on usein asiakkaan kontrolloimattomalla elämänalueella	Heinonen & Strandvik 2009 Heinonen ym. 2010 Grönroos 2011a Helkkula ym. 2012
Milloin	- on ajallisesti pitkäkestoista - on monella tavoin dynaamista	Grönroos 2008 Heinonen & Strandvik 2009 Grönroos 2011a Grönroos & Voima 2013
Mitä	- on suhteellista monilla tasoilla - tarvitaan uusia menetelmiä ja instrumentteja - käyttöarvon käsite (value in use)	Heinonen ym. 2010 Helkkula ym. 2012

Kuvio 2: Arvon muodostuminen asiakaskeskeisessä logiikassa (Alakoski 2014, 59)

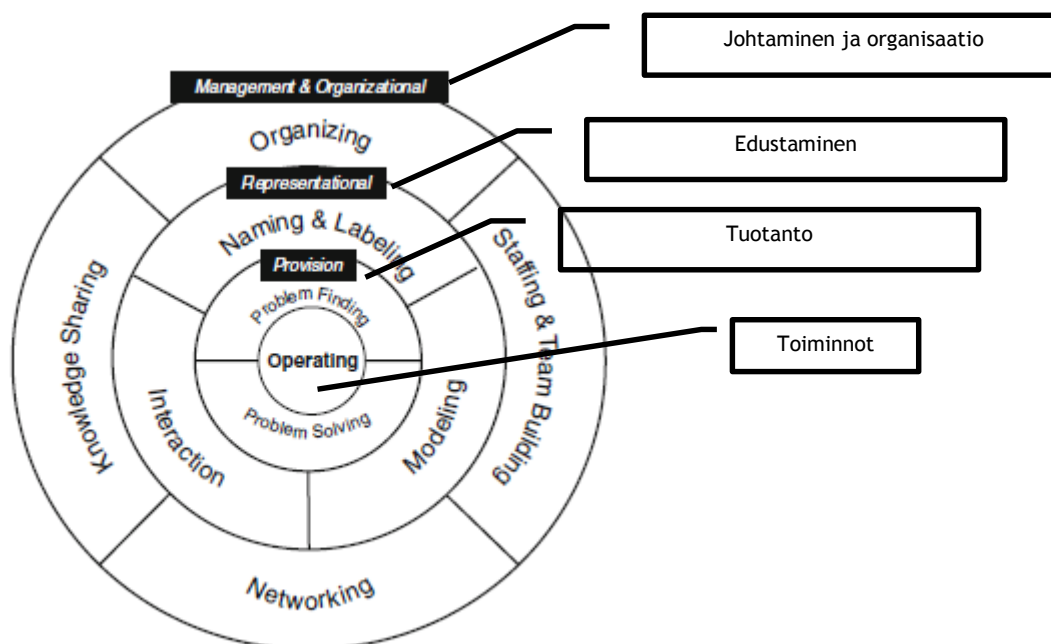
Kuviossa 2 on esitetty kysymykset, joiden avulla arvon muodostumista voidaan tutkia.

Kuviossa on Alakosken (2014, 59) väitöskirjassa esitetyt arvon muodostumisen tutkimuskysymykset sekä kuvattu arvon luonnetta asiakaskeskeisessä logiikassa sekä viitattu aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta.

Tynanin ym. (2014, 1075) mukaan arvoa voidaan tutkia kokemuserusteisesti, tunteiden tasolla, sosiaalisella tasolla tai episteemisellä tasolla kokemuksellista tai hedonistista arvoa. Arvolla on moniulotteinen ja johonkin aikaan sidottu luonne.

Helkkulan, Kelleherin ja Pihlströmin (2012, 561-562) mukaan arvon kokemus liittyy joko itse elettyyn ja koettuun kokemukseen tai sitten oman mielikuvituksen tuottamaan kuvaan asiasta. Kokemus on henkilökohtainen ja liittyy aikaan, mutta fenomenologinen kokemus on pitkäikäisyntainen. Siihen liittyy sekä menneisyys, nykyisyys että tuleva aika.

Jotta yritys voi luoda asiakkaille arvoa, yrityksen pitää ymmärtää asiakkaita ja heidän käyttäytymistään. Mitä ongelmaa asiakas on ratkaisemassa? Tähän kohtaa on yrityksen paikka tarjota proaktiivisesti ratkaisua asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja ilahduttaa asiakas hyvällä palvelulla. Asiakas ei ole vaillo poraa (tai saattaa ollakin, mutta hän ei aina tiedosta asiaa), vaan hän tarvitsee ruuvin seinään, jotta hän voi ripustaa taulun. Kun asiakas kuvailee yritykselle tätä tilannetta, tulee myyjän ymmärtää, että nyt on tilaisuus myydä pora ja siihen liittyvät tarvikkeet ja ruuvit sekä opastaa asiakasta onnistumaan. Paras palvelu on sitä. Asiakas ilahtuu. Hutsonin (2014, 237) mukaan, kun yritys pystyy määrittelemään asiakkaan tarpeet ja rakentamaan kohdistetun tarjoaman kuin kilpailijat tekevät, yritys pärjää markkinoilla kilpailijoita paremmin.



Kuvio 3: Arvon muodostuminen (Skålén, Gummerus, von Koskull & Magnusson 2015, 149)

Skålénin, Gummeruksen, von Koskullin ja Magnussonin (2015, 144-149) mukaan arvonmuodostusta voidaan tutkia kolmella päätasolla, kuten kuviossa 3 on esitetty. Tuotanto (Provision) huolehtii, että asiakkaan arvolupaus toteutetaan. Edustaminen (Representation) pitää huolen siitä, että palveluun liittyvät eri osapuolet kommunikoivat keskenään. Johtaminen ja organisaatio (Management and organizational) luovat perustan palvelun tuottamiselle ja edustamiselle sekä pistää yhteen metodit ja resurssit palvelun tuottamiseen asiakkaalle.

Tämä Almqvistin, Seniorin & Blochin (2016) kehittämä arvohierarkia laajentaa Maslovin aikaisemmin kehittämän tarvehierarkian. Arvoulottuvuudet perustuvat kolmenkymmenen vuoden tutkimuksiin, jossa eri tavalla on selvitetty ihmisten käyttäytymistä tutkimuksen ja tarkkailun menetelmin. Näistä tutkimuksista selvisi 30 attribuuttia, arvoa. Joillakin arvoelementeillä on enemmän merkitystä kuin toisilla elementeillä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että koetulla laadulla on iso merkitys asiakkaalle. Tuotteet tai palvelun pitää olla riittävällä tasolla koetun laadun suhteen. Elementit vaihtelevat eri liiketoiminta-alueilla, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä.

Almqvist ym. (2016) on määrittänyt asiakkaan arvohierarkian. Kuvio on liitteessä 10. Hän jakaa arvot sosiaaliseen vaikuttavuuteen, elämän mullistaviin, tunteisiin liittyviin sekä toiminnallisiin. Toiminnalliset arvot ovat alimmalla tasolla, kun taas sosiaalisen vaikuttavuuden arvot ovat pyramidin huipulla ja yrityksen pitäisi puhutella sitä arvoa asiakkaille omassa viestinnässään.

Arvoa voidaan luoda kuluttajalle rationaalisilla hyödyillä, emotionaalisilla hyödyillä, asiointiprosessin kautta tai yksilön oman arvomaailman avulla. Yrityksen tulee tuottaa arvoa asiakkaille, kommunikoida arv lupaus asiakkaille sekä kotiuttaa tuotettu arvo. (Uusitalo 2014, 43-53). Voidaanko arvoa todellakin luoda yksilön oman arvomaailman avulla? Silloin organisaation tulisi tietää kaikkien asiakkaiden arvotukset. Pidän sitä mahdottomana ajatuksena ainakin tällä hetkellä. Toki koneäly tulevaisuudessa saattaa mahdollistaa sen, että asiakkaita tutkitaan yksilötasolla ja tuotetaan täysin räätälöityä sekä henkilökohtaista palvelua.

Arvon johtaminen tai sen lisääminen on haastava tehtävä sen vuoksi, että arvon mittaaminen joko tunteen tai toiminnan tasolla on haastavaa. Jos asiakkaalle annetaan kyllä tai ei - valintoja, syntyy helposti mitattava kuva siitä, mitä asiakas tahtoo ja mitä ei, jos hänen tulee vertailla vain kahta asiaa. Se ei kuitenkaan kerro vielä koko totuutta arvon muodostumisesta. Kun yritys saa kehitettyä asiakkailleen uudenlaisia tuotteita tai palveluita, jotka todella tuovat asiakkaille konkreettista hyötyä, helppoutta tai säästävät asiakkaan aikaa. Yritys saa silloin uskolliset asiakkaat, jotka ovat valmiita kokeilemaan rohkeammin yrityksen tuotteita ja palveluita sekä yritys kasvaa. (Almqvist ym. 2016.)

Mahajanin (2016, 22-23) mukaan arvo on seuraava suuri johtamisen väline. Jotta saadaan koko ekosysteemi resonoimaan sinun ja yrityksen välillä, yrityksen täytyy luoda arvoa sidosryhmille. Kun parannetaan asiakkaille luotua arvoa, asiakkaat palkitsevat yrityksen luottamuksella ja markkinaosuudella. Arvon luominen myös muuttaa ihmisten käsityksiä yrityksestä - niin työntekijöiden että asiakkaiden. Arvon luominen on johdon tärkein tehtävä, koska sillä tavalla yritys pystyy tuottamaan sidosryhmille pitkäaikaista ja kestävä arvoa.

Arvon luomisella on myös yhteiskunnallista merkitystä, sillä silloin yritystä pidetään houkuttelevana työnantajana, asiakkaat preferoivat yritystä ja sen tuotteita sekä palveluita, asiakkaat palkitsevat yrityksiä ostoilla sekä yritys voi pyytää kilpailijoita korkeampaa hintaa. Siksi arvon pitäisi toimia johtajalle suurena prioriteettina ja arvon tuottaminen pitää kommunikoida asiakkaille sekä seurata jatkuvasti asiakastyytyväisyyttä, että yritys tietää, missä mennään asiakastyytyväisyyden kanssa ja pystyy reagoimaan siihen.

Grönroosin (2010, 269-270) mukaan palvelujohtaminen koostuu seuraavista asioista: asiakkaalle muodostuva arvo, miten organisaatio toimittaa asiakkaalle tätä hyötyä tai laatua, miten organisaatiota tulisi kehittää, että jotta hyöty tai laatu saavutetaan ja viimeisenä se, miten organisaatio toimii niin, että eri osapuolien väliset tavoitteet saavutetaan. Asiakastyytyväisyyttä on hyvä mitata ja seurata trendiä. Silloin yritys pystyy reagoimaan asiakkailta saadun palautteen johdosta ja tekemään tarvittavia parannuksia palvelun tuottamisessa. Jos kokemusta ei mitata, saattaa yritys huomata asiakkaiden tyytymättömyyden vasta siinä kohdassa, kun asiakas on menetetty.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan usein kokemuksen tai oston jälkeen. Myös hinnoittelu vaikuttaa kokonaistyytyväisyyteen. Alakosken (2014, 156) mukaan palvelun hinnoittelu, asiakkaan uhraukset ja kokonaislaadun kokemus toimivat arvoa tuottavina tekijöinä ja arvon kokemus on ennakkokäsityksien ja kokemusten summa.

Laatu on sitä, miten asiakkaat kokevat sen olevan. Laatu voi olla mitä tahansa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Se, miten asiakas kokee saamansa palvelun, vaikuttaa se, mitä näissä totuuden hetkissä tapahtuu. Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja prosessiulottuvuus. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa se, mitä ja miten palvelu hänelle toimitetaan. (Grönroos 2010, 100-101.) Panostamalla totuuden hetkiin, määrittelemällä ne esimerkiksi customer journey mapping -työkalun avulla, yritys voi johtaa ja kehittää palvelukokemusta.

Laatu koetaan hyvin subjektiivisesti. Se on hyvin monimutkainen prosessi. Totuuden hetkinä koetut kokemukset eivät yksistään vielä määrää, pitääkö asiakas saamaansa palvelua hyvänä, neutraalina vai huonona. Asiakas on silloin tyytyväinen palvelun laatuun, kun hänen subjektiivinen käyttökokemus vastaa odotettua laatua. Mikäli etukäteisodotukset ovat epärealistiset, palvelun kokonaislaatu jää alhaiseksi, vaikka palvelun laatu olisi objektiivisesti mitattuna ollut hyvää. Asiakkaan koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa asiakkaan omat odotukset sekä sitten asiakkaan saama kokemus yhdistettynä yrityksen imagoon, palvelun tekniseen laatuun sekä toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2000, 66-67.) Jos etukäteisodotukset palvelusta ovat korkealla, asiakas pettyy, jos odotukset eivät täyty. Yrityksen täytyy miettiä kovasti omaa markkinointiviestintää, ettei se lupaa liikaa asiakkaalle.

Jos luvataan parasta palvelua, sen pitää ehdottomasti olla sitä. Tai hyväkin palvelu saattaa aiheuttaa pettymyksen asiakkaalle, jos ennako-odotukset eivät täyty.

Odotusten ylittäminen on palveluliiketoiminnassa tärkeää. Asiakkaan odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittäviin elementteihin. (Löytävä & Korteso 2011, 59-60.) Yrityksen tulee varmistaa ydinkokemus asiakkaalle ja tämä on kaiken perusta. Edistää ja mahdollistaa laajennettua kokemusta. Kun nämä ovat kunnossa, voi keskittyä sitten odotukset ylittäviin, jotka voisivat olla henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelu, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. Nämä elementit nostavat koetun laadun aivan toiselle tasolle.

Organisaatiot kehittävät palveluitaan yleensä joko paremman laadun näkökulmasta tai siitä tarpeesta, että yritys pyrkii uusille markkinoille. Organisaatio voi uudelleen suunnitella palvelut, parantaa olemassa olevia palveluita suunnittelemalla ne paremmiksi olemassa oleville asiakkaille, parantaakseen palvelun toimitusta tai parantaa palvelusta koettua asiakaskokemusta. Organisaatio voi kehittää palveluita siitä tavoitteesta, että olemassa olevat asiakkaat palveillaan paremmin tai missiona voi olla kokonaan uusille markkinoille tunkeutuminen. (Grönfelt & Stroher 2006, 121.)

Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tarpeita, jotta se pystyy tarjoamaan asiakkaalle sellaisia palvelukokonaisuuksia, jotka täyttävät asiakkaan odotukset (O'cass & Sok 2015, 186). Gummeruksen (2013, 16) mukaan asiakkaan kokemusta tulee tutkia vielä lisää arvon tuottamisen prosessissa sekä arvon tuottamisen välineenä. Aktiviteettia - kokemusta - reflektoitua kokemusta - tulkintaa/arvon määrittystä -ketjua pitää tutkia ja muodostaa lisää teorioita aiheesta.

### 2.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen (co-creation) määritellään niin, että yritys saa arvoa, kun se työskentelee ekosysteemimäisesti eri sidosryhmien kanssa, kuten asiakkaiden, partnereiden tai muiden sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittäminen on yhdessä sidosryhmien kanssa luomista ja kokeilua sekä saavutusten jakamista sidosryhmien kanssa (Kohtamäki & Rajala 2016, 11). Yrityksen rooli muuttuu palveluiden ja tuotteiden tarjoajasta yhdessä rakentamiseksi esim. asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittämistä voidaan käyttää innovaatioissa tai vaikka kulujen pienentämisessä. Se mahdollistaa kasvun, koska yritys saa innovaatioideoita asiakkailta, työntekijöiltä sekä muilta sidosryhmiltä. Yritys saa asiakkailta sisäpiiritietoa ja jotkut ideat voisivat jäädä hyödyntämättä ilman yhteiskehittämisen mallia. Yhteiskehittäminen ei ole ajattelun laatikon ulkopuolelta vaan laatikon laajentamista eri suuntiin. Se on menestyksellistä kaikille osapuolille: rahoittajille, toimittajille, asiakkaille, partnereille, yritykselle ja muille

sidosryhmille. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 279 -285.) Heinonen ja Strandvik (2015, 479) määrittävät yhteiskehittämisen organisaation tavoite- ja tehtäväkohtaiseksi toiminnaksi palveluiden kehittämisessä.

Yhteiskehittämisessä ajatukset tulevat organisaatioon ulkoa sisään, eikä sisältä ulos kuten perinteisessä kehittämisessä yrityksen sisällä (Saad-Sulonen 2014, 43). Palveluita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaalla on tärkeä osa yhdessä oppimisessa prosessin aikana (Keränen & Ojasalo 2011).

Yhteiskehittämisessä (co-creation) asiakkaasta tulee tärkeä osa, jotta hänelle voidaan tarjota maksimaalista arvoa. Neljän prinssiin mukaan päähuomio kääntyy lopputulokseen eikä välineisiin. Asiakkaista tulee yhteiskehittämisessä aktiivinen partneri. Yrityksen pitää kehittää organisaation kyvykkyksiä perustuen arvon tuottamiseen asiakkaalle sekä yritys keskittyy oppimiseen sekä suhteiden luomiseen. (Lemmens, Donaldson & Marcos, 2014, 58-61.) Yritys keskittyy pitkäaikaisten suhteiden luomiseen asiakkaan kanssa sekä oppivaan sekä kehittävään suhteeseen.

Robertsin ja Hughesin (2014, 147) mukaan yhteiskehittäminen lisää loppukäyttäjän tyytyväisyyttä sekä parantaa yrityksen tuloksentekemistä pitkässä juoksussa. Muutoksen fasilitaattori, palvelumuotoilija, muuttaa yrityksen uhat mahdollisuuksiksi ja saa ihmiset mukaan aktiivisesti muutoksen tekemiseen. Silloin empatian kautta ihmiset ovat enemmän mukana muutoksessa ja käyttävät mahdollisesti vähemmän energiaa muutoksen vastustamiseen. (Miettinen 2017, 87.) Ihmiset haluavat muutoksia, mutta eivät ole itse valmiita tekemään niitä. Kaikki palvelumuotoilun prosessit vievät kohti muutosta, ja silloin palvelumuotoilussa pitää ottaa huomioon ihmisten käyttäytymisen muuttuminen. Muutoksen suunnittelu on todellisuudessa helpompaa kuin ihmisten toiminnan muuttaminen. (Miettinen 2017, 84-85.) Kun ihmiset ovat osallistettu muutoksen suunnitteluun, he vastustavat vähemmän itse muutosta, koska ymmärtävät sen tärkeyden ja tarpeellisuuden.

<b>Palveluntuottaja</b>	Tiedostamaton	<b>C</b> Asiakkaan arvon luonti	<b>D</b> Spontaani arvon luonti
	Tiedostettu	<b>A</b> Tiedostettu arvon luominen yhdessä	<b>B</b> Palvelun tuottajan arvon luonti
		Tiedostettu	Tiedostamaton
		<b>Asiakas</b>	

Kuvio 4: Arvon muodostumisen malleja (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 76-77)

Nordic Schoolissa yhteiskehittäminen määritellään seuraavasti, että se luo arvoa sekä yritykselle että sidosryhmälle. Kuviossa 4 esitetään sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulman ja, mitä arvoa yhteiskehittäminen palvelun tuottaja luo asiakkaalle tarkoituksellisesti tai tiedostamatta. A on selkeä yhteiskehittäminen johon osallistuvat sekä asiakas että palveluntuottaja yhdessä. Kun taas B, C ja D eivät ole yhteisarvon kehittämistä yhdessä vaan luovat jotain arvoa asiakkaalle. (Grönroos ym. 2015, 76-77.) Näin ollen tiedostetussa yhteiskehittämisessä arvoa tuotetaan yhdessä tarkoituksenmukaisesti asiakkaiden kanssa.

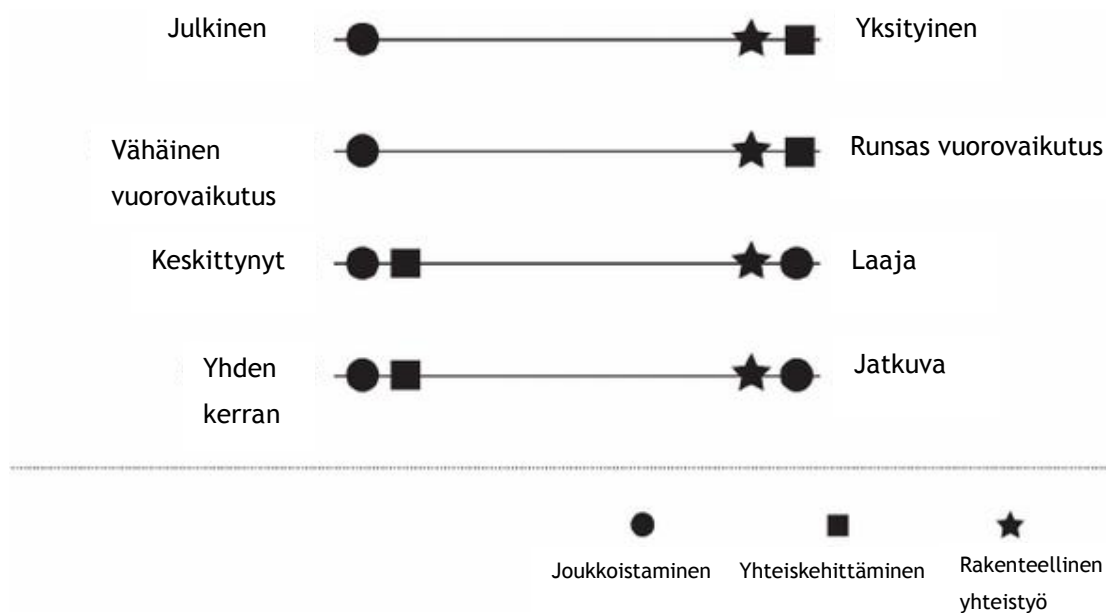
Yrityksen arvolupaus voi perustua taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen tai symboliseen arvoon tai niiden yhdistelmään. Yritys voi arvioida eri mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa asiakaslupauksen toimituksessa. Jos asiakkaat ovat halukkaita antamaan lisäpanoksia yritykselle (muuta kuin rahaa, esim. tuotannon resursseja, suunnitteluresursseja tai kehitysresursseja) vastineeksi jostain palkkiosta (kuten esim. hinnanalennus, sosiaalinen asema). Yhteiskehittämisen mallit voivat tarjota ainutlaatuisia mahdollisuuksia yrityksille saada asiakkailta tukea asiakasarvon kasvattamiseen. (Saarijärvi 2012, 389.)

Asiakkaan kanssa yhteistyö on interaktiivista ja tieto kulkee molempiin suuntiin samanaikaisesti. Asiakas ja yritys voivat yhdessä oppia näistä kohtaamisista. Se merkitsee paljon enemmän kuin vaan kuuntelemista ja keskustelua molemmille osapuolille. Yritys

pääsee paremmin kiinni asiakkaaseen siitä näkökulmasta, mitä asiakas ei ymmärrä tai osaa. Tästä syntyy interaktiivinen kehä, jossa toinen kysyy ja saa vastauksen ja toinen voi inspiroitua ja oppia jotain uutta toiselta osapuolelta. (Wouters & Kirchberger 2015, 55.)

Kun yritys suunnittelee arvolupausta asiakkaille, sen tulee ottaa huomioon seuraavat asiat: asiakkaiden tulee ymmärtää, mitä palvelusta saa tai mitä se on. Asiakkaan tulee käsittää, mitä arvoa palvelu tuottaa hänelle. Viimeiseksi asiakkaan tulee ymmärtää, kuinka palvelua käytetään. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 112.) Ilman näitä hiottuja elementtejä, asiakas ei saa toivottua hyötyä palvelusta. Silloin palvelua ei ole suunniteltu hyvin niin, että asiakkaat olisivat suunnittelun keskiössä.

Joukkoistamisen (crowdsourcing) avulla yritys voi hakea käyttäjäpalautetta. Se on avoin pyyntö koko maailmalle. Yritykset voivat pyytää käyttäjiltä ideoita tuotekehitykseen, minkälaisia makuja asiakkaat toivovat tai muuta sellaista tietoa. Joukkoistamisen eroa yhteiskehittämisestä niin, että se ei ole dialogia asiakkaan kanssa vaan yksisuuntaista viestintää (Griffin, Noble & Dermusoglu 2014, 138).



Kuvio 5: Yhteiskehittämisen ja joukkoistamisen erot (Griffin ym. 2014, 138)

Kuviossa 5 on esitetty olennaiset erot yhteiskehittämisen ja joukkoistamisen välillä. Suljettu innovaatio on luonteeltaan sellaista, että se tapahtuu suljettujen ovien takana valittujen henkilöiden kanssa tietyssä ympäristössä. Yhteiskehittämisessä on paljon interaktiota palvelun/tuotteen kehittäjän ja asiakkaiden välillä. Se on luonteeltaan hyvin laajaa tai fokuoitetunutta. Se voi olla jatkuvaa yhteistyötä tai hetkellistä toimintaa. Joukkoistaminen taas tapahtuu julkisesti, esimerkiksi yrityksen sosiaalisessa mediassa sekä siinä on hyvin vähän interaktiivisuutta. (Griffin ym. 2014, 138.) Crowdsourcingia on nähty yritysten (esim. Kolme

Kaveria jäätelötehdas) käyttävän esimerkiksi uusien makujen kehitystyössä yrityksen Facebook-sivuilla yhdessä asiakkaiden kanssa. Myös Valio kysyy kuluttajilta mielipiteitä sosiaalisessa mediassa yrityksen omaan tuotekehitystyöhön.

Torkkelin, Hilmolan, Salmen, Viskarin ja Käen (2008, 15) laatimassa avoimen innovaation julkaisussa kerrotaan, että yhdysvaltalaisen yliopiston yritys-yliopisto yhteistyön ohjaamisen perusteina ovat

- vakiintuneet tavat ja yrityskulttuuri eivät auta yrityksiä muuttuvassa kilpailutilanteessa
- yrityksen tarve paremmasta johtamista
- yrityksen tarve muuttaa toimintatapoja tutustumalla onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin ja käänteentekeviin teknologioihin
- ne yritykset menestyvät parhaiten, jotka ottavat uusia teknologioita käyttöön sekä kyseenalaistavat vanhat
- vaikka yritys kehittäisi käänteentekevän teknologian, se ei vielä takaa menestymistä markkinoilla.

Yritysten motiivi olla mukana tutkimuksessa johtuu siitä, että he saavat kilpailijoitaan varhaisempaa tutkimustietoa (Torkkeli ym. 2008, 15). Opiskelijat pystyvät tuomaan organisaatiolle yhteiskehittämistä uutta näkökulmaa, joka rikkoo vakiintuneen käsityksen toimialasta tai asiakkaista. Oppilaat tuovat yritykselle erilaista näkemystä johtamisesta, kuinka milleniaaleja johdetaan ja mistä he motivoituvat työelämässä. Opiskelijoilla riittää intoa ja motivaatiota tutkittavaa aihetta kohtaan. Rohkeutta ja luovuutta tarvitaan erilaisten uusien teknologioiden käyttöön ja testaamiseen sekä olemassa olevien teknologioiden kyseenalaistamiseen.

Yritys voi myös tehdä strategiatyötä avoimemmin kuin aikaisemmin ja siitä seuraa merkittäviä hyötyjä yritykselle. Strategian laatu paranee, kun suunnittelutyöhön otetaan enemmän sidosryhmiä mukaan. Henkilöstö sitoutuu paremmin strategiaan, kun on ollut mukana luomassa sitä. Organisaatiossa toimivien ihmisten erilaiset näkökulmat voidaan ottaa paremmin huomioon. Sen lisäksi läpinäkyvä strategiatyö parantaa yrityksen mainetta sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 202.)

Yhteiskehittämiseksi voidaan määrittää eri kypsyystasot, jonka mukaan voidaan arvioida, kuinka paljon osallistuvat yritykset osallistuvat prosessin aikana. Maturiteettimalli kuvaa, minkälainen oppimisprosessi se on myös osallistuvalla organisaatiolla ja sen työntekijöille. Yksi määrittävä tekijä on, kuinka paljon osallistuva organisaatio käyttää työntekijöiden aikaa prosessin aikana yhteistyössä oppilaitoksen kanssa.

Joanna Saad-Sulonen (2014, 48) on omassa väitöskirjassaan jakanut kaupunkisuunnittelun osallistamisprojektin yhteiskehittämisen tasot seuraavasti:

1. Ei-yhteiskehittämistä (Non-participation)
2. Osallistuva konsultointi (staged participation: Consultation)
3. Yhteistyö ja kumppanuus (staged participation: Collaboration & partnership)
4. Osallistuva organisaatio (participation as self-organisation)

Työssä suunnitellaan ja määritellään yhteiskehittämislle eri kypsyystasot, mitkä asiat tulee vähintään olla tehtynä kullakin tasolla. Tässä kehitystehtävässä kehitetään koulutuskokonaisuutta niin, että sen nykytilanne on määritelty ja mitä toimenpiteitä tulisi vielä tehdä, että se johtaisi vieläkin suurempaa arvon luontiin yhteiskehittämisessä oppilaitoksen ja organisaation välillä. Todellisesta yhteiskehittämisen prosessista sekä oppilaat että organisaatio saavat arvoa. Arvo jalostuu, mitä tiiviimpi suhde on kehittämisprosessin aikana.

Ei-yhteiskehittämistä ei ole todellista yhteiskehittämistä. Tällä kypsyysasteella organisaatio antaa vaan tehtävänannon ja vapauttaa oppilasryhmän tekemään projektia itsenäisesti. Tehtävän antanut organisaatio ei osallistu yhteiskehittämiseen matkan aikana. Kommunikaatio ei ole vuorovaikutteista. Yritys menettää tässä mallissa mahdollisuuden oppia yhdessä oppilaiden kanssa sekä saada aivan uuden näkökulman tekemiseen. Tehtävän antaneen organisaation tavoitteena on saada itselleen tuote/tai palveluidea ja jatkaa sen työstämistä sen jälkeen, kun oppilaat ovat saaneet konseptin valmiiksi. Tai voi käydä myös niin, että konsepti jää tilanneen organisaation pöytälaatikkoon ja sitä ei hyödynnetä lainkaan. Tässä kypsyystasossa oppimisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuus jää käyttämättä. Tähän olisi mielenkiintoista perehtyä vielä lisää ja selvittää, miksi.

Osallistuva konsultointi ei vielä ole kovin korkealla kypsyystasolla yhteiskehittämisen maturiteettimallissa. Tässä mallissa osallistuva organisaatio antaa oppilaille tehtävänannon ja vapauttaa ryhmän itsenäisesti tekemään tehtävänantoa. Tehtävänannon antanut organisaatio ei varsinaisesti osallistu yhteiskehittämiseen antamalla omat henkilöresurssit oppilaiden käyttöön, vaan organisaation edustaja on tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostitse, kun opiskelijat tarvitsevat apua tai heillä on lisäkysymyksiä organisaatiolle. Tällöin organisaatio tarjoaa tarvittaessa konsultointiapua opiskelijoille kehitysprosessin aikana.

Tehtävän antaneen organisaation tavoitteena on saada itselleen tuote- tai palveluidea ja jatkaa sen työstämistä sen jälkeen, kun oppilaat ovat saaneet konseptin valmiiksi. Voi käydä myös niin, että konsepti jää tilanneen organisaation pöytälaatikkoon ja sitä ei hyödynnetä lainkaan. Yritykseltä jää tässäkin kypsyystasolla yhteiskehittämisen tärkeä osa välistä, eli

yhdessä oppiminen. Yhdessä tekeminen antaa tuttuunkin asiaan uudenlaisia näkökulmia. Mitä ongelmaa uusi tuote tai palvelu on ratkaisemassa?

Yhteistyö ja kumppanuus -tasolla jokainen projektiin osallistuva yksilö tuo mukaan oman osaamisensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaisessa projektissa ei ole enää suunnittelijoita, jotka orkestroivat lopputulosta, vaan se on materiaalia, joka muotoutuu jonkinlaiseksi lopputulokseksi matkan aikana (Saad-Sulonen 2014, 108-109).

Organisaatio haluaa kehittää koulun kanssa jatkuvan yhteistyön ja luoda pysyvän suhteen. Oppilaat tuottavat konseptin organisaatiolle. Organisaatio antaa omat henkilöresurssinsa oppilaiden käyttöön rajoitetusti. Organisaatio haluaa panostaa pitkäjänteisen yhteistyön kehittämiseen yhdessä koulun kanssa ja on ottanut yhteiskehittämisen toimintatavaksi omassa innovaatioprosessissaan. Organisaatio on koulun kumppani ja yhteistyö on tiivistä. Yhteistyötä saattaa olla samanaikaisesti käynnissä useissa eri projekteissa.

Osallistuva organisaatio on mukana oppilaiden kanssa yhteiskehittämisen projektissa koko ajan. Organisaatio tarjoaa opiskelijoiden käytettäväksi omat asiantuntijat ja koko prosessi on oppimistapahtuma sekä oppilaille että organisaatiolle. Organisaatiolla on jatkuvan kehittämisen ja parantamisen kulttuuri. Kaikki osapuolet oppivat toisiltaan prosessin aikana. Tämä vaatii osallistuvalla organisaatiolla suurta panosta ja sitoutumista. Vuorovaikutus on luonteeltaan jatkuvaa ja avointa. Kulttuuri on todellista yhteiskehittämistä sekä organisaatio ajattelee, että tietoa kerätään ulkoa sisään ja heterogeeninen monikulttuurinen oppilasryhmä voi luoda heille todellisia innovaatioita sekä voi syntyä uudenlaisia liiketoimintamalleja. Asiakkaiden ei katsota enää olevan vain tutkimuksen kohteita, vaan heidät voidaan myös osallistaa palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun (Keränen & Ojasalo 2011, 5). Osallistuva organisaatio on omaksunut palvelumuotoilua ajattelun ja suunnittelee sellaisia arvolupauksia ja prosesseja asiakkaille, jotka luovat syvän ja pitkäaikaisen suhteen yrityksen kanssa.

Organisaatio saa oppilailta uutta näkökulmaa ja suhtautuu ylipäättänsä innovaatiotoimintaan asiakaskeskeisesti ja empaattisesti. Organisaatio haluaa ymmärtää asiakaskäyttäytymisen juurisyyt, ei vaan rationaalista ajattelua vaan myös tunteisiin ja toiveisiin liittyvät tekijät. Testaus tehdään oikeilla loppukäyttäjillä ja heiltä saadaan palautetta, jonka perusteella organisaatio kehittää vielä eteenpäin ideaansa.

Keränen ja Ojasalo (2011, 8) kehittivät työkalun yrityksen yhteiskehittämisen arviointiin, joka löytyy liitteestä 8. Puussa on kolme haaraa, joista ensimmäinen 1) strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli, 2) asiakaskohtaukset sekä -suhde ja 3) palvelumuotoilun prosessit. Kolmen päähaaran alapuolella on viisiosaiset ”juuret”, joiden varaan puu kasvaa.

Liitteessä 11 on visualisoitu Keräsen ja Ojasalon (2011, 9) puu, joka kuvaa organisaation yhteiskehittämisen lähtökohtia. He tutkivat yrityksiä sekä kehittivät yhdessä mallin, jolla voidaan hahmottaa yrityksen yhteiskehittämisen arvoa. Yhteiskehittämisen puu antaa yrityksille työkalun arvioida yhteiskehittämistä organisaatiossa sekä ymmärtää paremmin ja kehittää liiketoimintaa.

Haaran strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli alla ovat yrityksen strategiaprosessi (kuinka, kuka, kuinka usein jne.). Yrityksen tavoitteet sekä arvonluontiprosessit mukaan lukien hinnoittelu kuuluvat tähän. Yrityksen pääresurssit sekä osaamiset kuuluvat myös sekä yrityksen asema arvoketjussa tai arvon luonti verkostossa. (Keränen & Ojasalo 2011, 7.)

Asiakaskohtaukset sekä -suhde haaraan kuuluvat yritykset sekä sen asiakkaiden väliset suhteet sekä syvällinen tieto ja osaaminen asiakkaista. Tärkeänä voidaan pitää asiakaskohtaamisten luonnetta sekä asiakkaan roolia. Kuinka paljon näitä kohtauksia on määrällisesti sekä asiakkaan pääsyä tietoon sekä muiden resurssien saatavuutta. (Keränen & Ojasalo 2011, 7.)

Palvelumuotoilun prosessit haarassa kerätään tietoa (insight) asiakkaista sekä prosessoidaan asiakastietoa. Yritys kehittää arvolupausta asiakkaille ja testaa arvolupauksia sekä mahdollisesti lanseeraa uusia arvolupauksia. (Keränen & Ojasalo 2011, 7.)

Mitä vahvemmat juuret organisaatio on rakentanut, sitä paremmin yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa näkyy organisaation toiminnassa. Työkalun tarkoituksena on arvioida organisaation yhteiskehittämisen nykytilannetta johdonmukaisesti. (Keränen & Ojasalo 2011, 9.)

#### 2.4 Innovaatioita tarvitaan

Se, mikä erottaa ideat ja innovaatiot, on ero niiden jalkautuksessa. Innovaatiot ovat toteutettuja ja hyödynnettyjä ideoita. Parhaimmillaan luovuus on jokapäiväistä ongelmien ratkaisua ja asiakkaiden elämän helpottamista. Johtamiskäytännöissä vaaditaan tietynlaista herkkyyttä - kannustavaa ja ihmisläheistä johtamismallia. Työntekijät viihtyvät ja ovat motivoituneita sellaisissa yrityksissä, jossa vallitsee todellinen innovaatiokulttuuri. (Mäntyneva 2012, 16-17.) Hyvä ideakaan ei muutu loistavaksi liiketoiminnaksi, jos potentiaalinen asiakaskunta on pieni tai jopa olematon (Hämäläinen ym. 2016, 150). Yrityksen tulee selvittää innovaation markkinapotentiaali etukäteen.

Innovaatioita tarvitaan sen vuoksi, että kuluttajakäyttäytyminen muuttuu. Jokaisella uudella suupolvella on uudenlaiset tarpeet ja toiveet. Myös teknologiat kehittyvät jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Niche-tuotteista voi tulla suurien massojen tuote. (Tellis 2012, 110).

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen (2016, 205) mukaan yritystoiminnan suurimpina toiminnan haasteina ovat varmistaa riittävä ketteryys, uudet innovaatiot ja organisaation kyky uudistua. Innovaatioprosessissa on tyypillisesti kolme osaa: 1) etukäteisselvitys eli fuzzy front end, 2) kehittäminen tai tuotteen/palvelun konseptointi ja 3) tuotteen/palvelun kaupallistaminen. Fuzzy front end vaihe loppuu siihen, kun yritys päättää investoida rahaa idean kehittämiseen tuotantoon asti (Thanasopon ym. 2015, 33).

Innovaatioita voidaan kategorisoida niiden aiheuttaman muutoksen laajuuden mukaan. Pienin innovaatio olisi inkrementaalinen innovaatio, siitä suurempi olisi marginaalinen innovaatio. Suurta kokoa taas merkitsee radikaali innovaatio tai jopa alaa disruptoiva innovaatio. (Cruickshank 2016, 16.)

Kowalski, Welter, Schülte-Corne, Jooss, Richert ja Jeschke (2014, 1-5) esittävät kritiikkiä perinteiselle innovaatioprosessille, että se ei aina etene jäykästi eri vaiheiden läpi vaan iteraatiokierroksina. Prosessissa voidaan palata taaksepäin tai tehdä muutoksia tarpeen mukaan joustavasti. Innovaatioprosessi voidaan kuvata jatkuvan kehittämisen prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan ja aina voidaan palata takaisin. Innovaatioiden vaiheet olisivat scrum-projektimallista tutut vaiheet määrittele (refine), suunnittele (plan), kehitä (develop), testaa (test), hyväksy (accept) ja tarkastele (review) (Jambuster). Eri vaiheiden kautta päästään suunnittelun kautta testaamiseen ja tuotteen tai palvelun kaupallistamiseen.

Yrityskulttuuria on hankala johtaa. Tellis (2012, 23) väittää, että organisaation sisäisen kulttuurin merkitys on suuri innovaatiokyvykkyydelle. Yrityksessä tarvitaan oikeanlainen yrityskulttuuri. Muutokset eivät ole enää yksittäisiä organisaatioissa vaan muutos on luonteeltaan jatkuvaa. Kun henkilökunta suhtautuu positiivisesti muutokseen sekä näkevät sen mahdollisuutena itselle ja mahdollisuutena menestyä. Tällainen organisaatio on älykäs, toimeenpaneva sekä fokusoitunut. (Kotter 2009, 136-137.) Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 160) ovat sitä mieltä, että johdolla on suuri merkitys yrityskulttuurin luomisessa. Hyvä fiilis tuo työpaikalla parempia tuloksia kuin hampaat irvessä puurtaminen ja töissä halutaan viihtyä. Muuten työntekijän katse kääntyy yrityksestä ulospäin uusien haasteiden etsintään.

Organisaation yrityskulttuurilla on merkitystä siihen, kuinka innovatiivinen yritys voi olla. Matkimalla edelläkävijöitä ei pärjää enää globaalissa kilpailutilanteessa. Pitää pystyä uudistumaan jatkuvasti sekä yksilö- että yritystasolla. Pitää tehdä asioita täysin eri tavalla kuin muut. Täytyy pystyä luomaan ainutkertaisia keksintöjä, usein hyvin nopealla

aikataululla. Pitää olla samaan aikaan herkkänä kilpailutilanteeseen, että heikkoihin signaaleihin. (Sydänmaanlakka 2012, 69-70.)

Mikäli yritys haluaa kehittää omaa innovaatiokulttuuria yrityksessä, sen tulisi rekrytoida innovatiivisia työntekijöitä. Kouluttaa henkilökuntaa ongelmanratkaisuun sekä innovointiin. Kehittää jatkuvasti oppimiskulttuuria ja antaa henkilöstön osallistua päätöksentekoon. Investoida erilaisiin innovaatioihin sekä panostaa jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen organisaation sisällä. (Mäntyneva 2012, 65.) Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 151) korostavat kirjassaan, että muutos lähtee ihmisistä ja heidät tulee ottaa keskiöön. Ei niinkään muutoksen ajuria esimerkiksi teknologiaa.

Tärkeä osa yrityksen innovaatiostrategiaa on luoda kyvykkyys monitoroida erilaisia markkinoiden signaaleja, tulevaisuuden trendejä, ulkopuolisia muutosvoimia, asiakaskäyttäytymisen muutoksia sekä uusien teknologioiden tuomia mahdollisuuksia. Tällaisen eteenpäin katsovan prosessin rakentaminen on hyvin monimutkaista sekä vaatii yritykseltä jatkuvaa kykyä uudistua. Tällaiseen asemaan päässyt yritys ei seuraa kilpailijoita vaan uudistaa koko alaa edelläkävijänä. Se vaatii myös osaamisen lisäämistä yrityksessä.

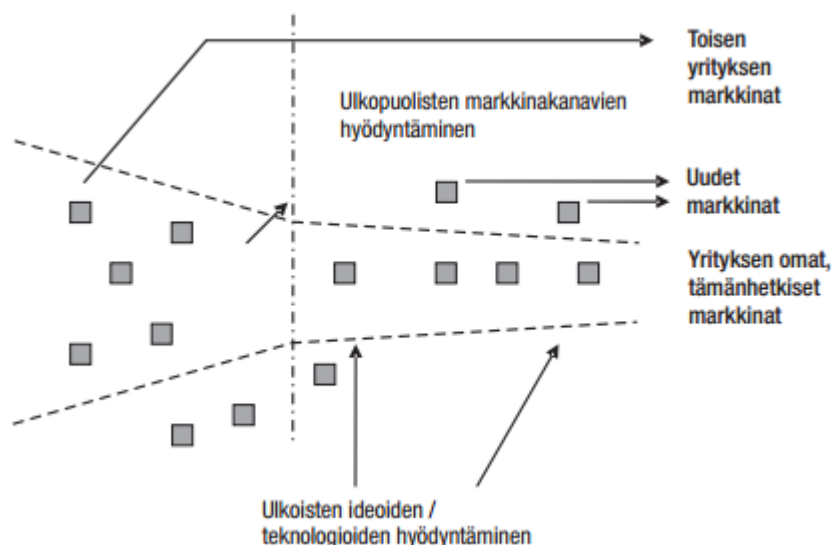
Voiko innovaatioille asettaa mittareita yrityksessä? Ehdottomasti kyllä - yrityksen innovaatioprosessit tulee sitoa yrityksen yleiseen tavoiteasetantaan, eli niihin tavoitteisiin, mitä halutaan saavuttaa. Se voi olla uusia tuotteita tai palveluita, tehokkaampia toimintatapoja tai uusia liiketoimintamalleja. Innovaatioita voidaan mitata sekä tuloksia voidaan hyödyntää johtamisessa. (Mäntyneva 2012, 30-32.) Kaplanin ja Nortonin kehittämää Balanced scorecardia voidaan käyttää innovaatioprosessin mittaamiseen (Kowalski ym. 2014, 6).

Innovaation tuominen markkinoille edellyttää organisaatiossa muutosta ja innovaatiotiimeissä tarvitaan muutosjohtamista, että muutos onnistuu yrityksen sisällä. Mitä mullistavampi innovaatio on, sitä enemmän se kohtaa vastarintaa yrityksen sisällä. Innovaatio pitäisi myös kehittää mahdollisimman pienin kuluin ja tuoda nopeasti markkinoille. Nämä kaikki ovat erilaisia haasteita innovaatioiden johtamiselle ja kaupallistamiselle yrityksissä. (Midgley 2010, 3.)

Innovaation tulee olla järkeenkäypä myös taloudellisessa mielessä. Innovaation pitää luoda jotain arvoa asiakkaalle, että se on ostamismielessä houkutteleva. Muuten innovaatio ei voi lähteä kunnolla lentoon, vaikka sen tuotekehitykseen ja markkinointiin olisi käytetty paljon rahaa. (Martin 2009, 65-66.) Ovatko asiakkaat valmiita maksamaan innovaatiosta?

## Avoim innovaatio

Kutvonen (2012, 421) määrittää väitöskirjassaan avoimen innovaation niin, että sillä haetaan tietoisesti organisaation ulkopuolista tietoa tai osaamista, josta annetaan palkkioksi rahallista tai ei rahallista korvausta. Chesbrough (2006, 43) määrittelee avoimen innovaation, että se on tiedon sisään ja ulosvirtaus, joka kiihdyttää innovaatiota ja laajentaa innovaatiota yrityksen ulkopuolisiin tahoihin.



Kuvio 6: Chesbroughin avoin innovaatio (Chesbrough 2003, 37)

Kuviossa 6 on visualisoitu Chesbroughin (2003, 37) kehittämä avoin innovaatio yrityksen tuotekehityksessä. Siilo kuvaa yrityksen tuotekehitysprosessia. Sen ulkopuolelta ja myös sisältä tulee teknologioita, jotka yritys tuotteistaa ja vie nykyisille ja/tai uusille markkinoille. Pienet neliöt kuvaavat tuotteistettuja konsepteja. Niitä voidaan Kutvososen (2012, 422) mallin mukaan tuottaa avoimen innovaation mallilla myös yrityksen ulkopuolella.

Schweitzerin, Gaubingerin ja Gassmanin (2014, 122) mukaan avointa innovaatioprosessia tulisi hyödyntää enemmän turbulaarissa ympäristöissä. Yrityksen pitää kuitenkin pitää mielessä, että avoimuudella on myös mahdollisesti negatiivisia puolia: tiedonvuoto yrityksestä ulospäin, pidentynyt tutkimusaika, lisääntyneet kulut sekä koordinaatio eri toimijoiden välillä. Avoin innovaatio vaatii tietovirtojen hallintaa.

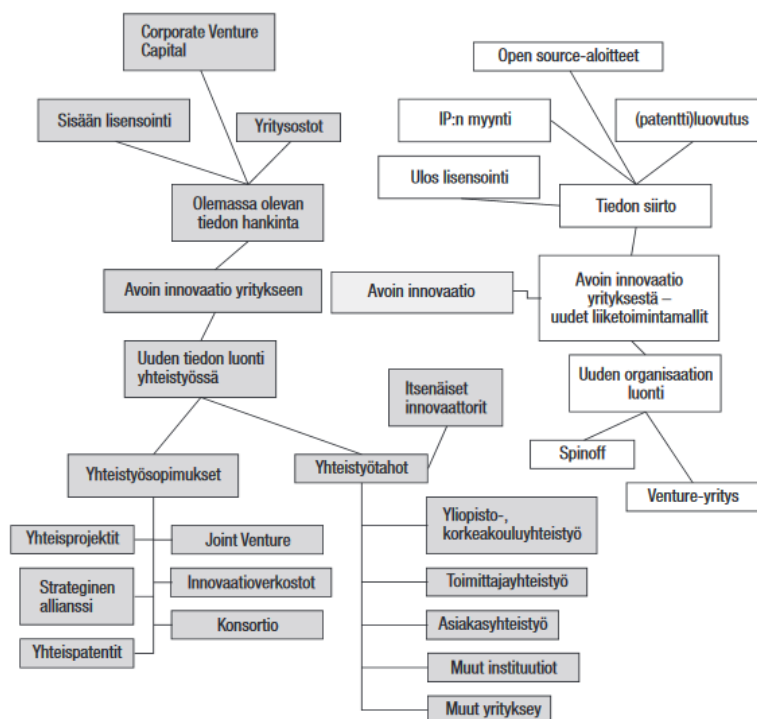
Perinteinen yrityksen tutkimus- ja kehityslähtöinen innovaatioprosessi on tullut tiensä päähän Sangin, Davidin ja Olsonin (2012, 818) mukaan. Se on liian kallis ja hidas malli markkinoille. Tämän vuoksi on kehittynyt uusi tapa innovoida yhdessä sidosryhmien kanssa. Mikäli yritys edistää vaan omia tarpeitaan, se ei pysty täyttämään markkinan tarpeita. Innovaatioprosessiin tulee ottaa mukaan monet sidosryhmät ja asiakkaat. Asiakkaille ei riitä

enää hyvä, laadukas tuote tai palvelu kilpailukykyiseen hintaan, toimitettuna oikea-aikaisesti, vaan hän vaatii enemmän. Asiakkaat haluavat osallistua tuotteen tai palvelun käyttämiseen ja saada siitä kokemuksellisuutta, kauneutta, turvallisuuden tunnetta tai mahdollisuuden oppia jotain uutta (Sang ym. 2012, 822).

Avoin innovaatio lähtee siitä perusolettamuksesta, että yritys ei enää menesty yksin markkinoilla. Yrityksen tulisi käyttää entistä enemmän ulkoisia lähteitä omassa innovaatioprosessissa. Tällaisia menetelmiä voivat olla yhteistyö oppilaitosten kanssa, yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa sekä ulkoistaminen tai tutkimus- ja kehittämisosaamisen ostaminen. (Torkkeli ym. 2008, 1).

Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja haluja. Asenteet ja motivaatiot muuttuvat ajan kanssa. Avoin innovaatio tuo yhteen erilaiset näkökulmat: erilaiset ihmiset, käsitykset, kokemukset ja jopa ideologiat. On kehittynyt uudenlaisia avoimia platformeja eli alustoja, esimerkiksi Kickstarter. Sen avulla syntyy kokonaan uudenlaisia liiketoimintamalleja. (Cruickshank 2016, 161- 162.) Käyttäjätiedon kerääminen asiakkailta on olennaisen tärkeä osa innovaatioprosessia.

Yrityksen tulee suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta ne voivat tuottaa paremmin asiakkaita palvelevia palveluita. Yhteistyötä innovaatioissa tulee tehdä eri partnereiden ja sidosryhmien kanssa, jotta saadaan yrityksen ulkopuolista näkemystä kehittämistyöhön. Uudet palveluinnovaatiot luovat arvoa asiakkaille ja loppukäyttäjille. (Chesbrough 2010, 4.) Innovoimalla uudenlaisia palveluita yrityksessä, se pystyy paremmin sitouttamaan asiakkaat, eivätkä yrityksen kilpailutilanteen hallitsemiskeinot jää vain hintakilpailuun ja sisäisen tehokkuuden parantamiseen kuluja laskemalla. (Chesbrough 2010, 13).



Kuvio 7: Avoimen innovaation mekanismit (Torkkeli ym. 2008, 9)

Kuviossa 7 on hahmotettu, mitä erilaisia yhteistyömalleja yrityksellä voi olla eri sidosryhmien kanssa avoimissa innovaatioprosesseissa (Torkkeli ym. 2008, 9). Tutkimusta ja kehitystä voidaan tehdä esimerkiksi yhdessä korkeakoulujen kanssa. Tai yritys voi ostaa osaamista yrityksen ulkopuolelta tai jopa perustaa uusia sisäisiä startup-yrityksiä.

Organisaatioiden rajat ovat häilyviä. Organisaatiot rakentavat ekosysteemimäisiä toimintatapoja asiakkaiden, partnereiden ja sidosryhmien kanssa, jotta ne saisivat maksimoitua arvontuottamisen asiakkaalle. Organisaatioiden täytyy oppia uusia tapoja organisaation oppimiseen ja kehittämiseen verkostoissa. Arvoa ei luoda pelkästään sidosryhmille vaan koko ekosysteemille. (Minghetti 203, 7).

	AI sisään (tiedon hankinta)	AI ulos (teknologian siirto)
Aste 1. Suljettu toimintamalli	Sisäinen t&k vastaa täysin omia teknologiatarpeita	Teknologia/tietoylijäämää ei synny
Aste 2. jonkin verran avoimuutta	Ulkoisia teknologioita hankitaan joskus/satunnaisesti	Ylijäämää jää jonkin verran
Aste 3. Avoin toimintamalli	Ulkoisten teknologioiden hyödyntäminen keskeinen osa liiketoimintamallia	Omien teknologioiden kehitys (myyntiin) ulkopuolisille osa liiketoimintamallia

Taulukko 1: Toiminta-asteiden ominaisuudet (Torkkeli ym. 2008, 27)

Innovaatioita voidaan tarkastella myös niiden toiminta-asteiden avoimuuden kautta (Torkkeli ym. 2008, 27), kuten taulukossa 1. Yrityksen tutkimus- ja kehitys voi olla täysin suljettua. Tai

siinä voi olla jonkin verran avoimuutta eli uusia teknologioita hankitaan myös ulkopuolelta tai teknologiaa siirretään ulos yrityksestä. Tai yrityksen periaate voi olla avoin, jolloin uusien teknologioiden hyödyntäminen on osa liiketoimintamallia sekä yrityksen kehittämää teknologiaa virtaa myös ulos yrityksestä.

Avointa innovaatiota voidaan kritisoida siitä, että asiaa ei ole tutkittu tieteellisesti vielä riittävästi ja ei ole kehitetty tarpeeksi teoreettisia malleja. On annettu monia eri syitä käyttäjäkeskeiseen innovaatioon, mm. käyttäjän tiedot ja taidot, käyttäjän sisäsyntyiset tavoitteet ja uran edistämistarpeet jne. Teoria on vastaus kysymykseen, miksi. Sitä emme vielä tiedä, miksi käyttäjät innovoivat. Pitäisi vielä enemmän tutkia tiedon siirtämistä käyttäjän ja tuotteen valmistajan/palvelun toimittajan välillä. Yritysten tulee myös luoda työkaluja asiakkaiden tutkimiseen. Miten saavutettua hyötyä jaetaan avoimessa innovaatioissa? Saako yritys kaiken tuoton siitä, mitä käyttäjä innovoi. Myöskin silloin kun kyseessä on uusi käyttäjäsegmentti tai kokonaan uusi myyntikanava. (Bogers, Afuah & Bastian 2010, 862-871.)

Avoimen innovaation esteet voivat liittyä yrityksen liiketoimintamalleihin, käsitykseen avoimesta innovaatiosta, organisaatorakenteeseen tai yrityksen rajoihin, johtamismalliin sekä organisaatiokulttuuriin, työkaluihin ja teknologioihin, IP (intellectual property) -oikeuksiin tai patenttiasioihin. Nämä asiat voivat estää yrityksiä olemaan avoimia tutkimus- ja innovaatio toiminnassa. (Trott & Hartmann 2014, 361.)

## 2.5 Yhteiskehittämisen kypsyyssmalli

Pohjana on käytetty Saad-Sulosen (2014, 49) väitöstyötä sekä Keräsen ja Ojasalon (2011) luomaa mallia yhteiskehittämisen arviointiin, ja niiden perusteella induktiivisella ajattelulla on kehitetty yhteiskehittämisen kypsyyssmalli.



Kuvio 8: Yhteiskehittämisen kypsyyssmalli

Kuviossa 8 on visualisoitu yhteiskehittämisen kypsyyssmalli oppilaitoksen ja organisaatioiden välisessä yhteiskehittämisessä. Mallissa määritetään, minkälaista kyvykkyyttä vaaditaan, että organisaatio voi nosta ylemmälle portaalle yhteiskehittämisen mallissa sekä saada sitä kautta enemmän arvoa oppilaitos-organisaatio yhteistyömallista. Kyvykkyydet lisääntyvät osallistuvalla organisaatiolle, mitä sitoutuneemmin se on mukana yhteiskehittämisessä. Työssä on laadittu neliportainen malli yhteiskehittämisen kypsyyssuorituksen määrittämiseksi. Suurempana kuvana yhteiskehittämisen kypsyyssmalli löytyy liitteestä 12.

Kypsyyssmallin alin porras on ei-yhteiskehittämistä-taso. Siinä osallistuvan organisaation tavoitteena on vaan antaa tehtävänanto opiskelijoille ja vapauttaa oppilaat tekemään projektia itsenäisesti. Organisaation rooli prosessin aikana on merkityksetön, eli se ei osallistu aktiivisesti prosessin aikana vaan se on täysin opiskelijoiden näköinen prosessi. Myös yhteiskehittämisen kulttuuria ei tässä tapauksessa synny organisaation ja opiskelijoiden välille. Yhteiskehittämisen aikana opiskelijat tuottava konseptin organisaatiolle, joka ei ole aktiivisesti mukana kehitystyössä. Vuorovaikutusta opiskelijoiden ja organisaation välillä ei juuri ole. Mottona tämän kaltaiselle yhteistyölle voisi käyttää: signed, sealed and delivered.

Seuraavalla tasolla käytetään termiä osallistuva konsultointi. Tällä tasolla organisaatio antaa tehtävänannon opiskelijoille ja tarjoaa konsultointia tarvittaessa. Osallistuvan organisaation rooli tässä tapauksessa on konsulttoiva. Oppimisprosessissa opiskelijat tuottavat konseptin organisaatiolle, joka toimii matkan aikana tarvittaessa konsulttina. Vuorovaikutuksen luonne on konsulttoiva. Mottona voidaan käyttää: Problem solved.

Kolmas porras on yhteistyö ja kumppanuus. Siinä tavoitteena on kehittää pitkäaikainen suhde koulun ja organisaation välille. Innovaatioita kehitetään systemaattisesti yhdessä. Organisaation rooli yhteiskehittämisessä on olla kumppani. Yhteistyön kulttuuri on yhteistyötä kehittävä. Kehittämisprosessissa oppilaat tuottavat konseptin osallistuvalla organisaatiolle ja organisaatio antaa omat asiantuntijat rajoitetusti oppilaiden käyttöön. Organisaatio haluaa panostaa pitkäjänteisen kumppanuuteen ja kehitystyöhön yhdessä oppilaitoksen kanssa. Vuorovaikutus on säännöllistä kanssakäymistä, mutta ei vielä jatkuvaa. Mottona on: Create long time value through networking.

Osallistuva organisaatio on tämän neliportaisen mallin korkein taso. Siinä tavoitteena on todellinen yhteiskehittäminen ja innovaatioiden luominen yhdessä organisaation kanssa, siis uuden oppiminen yhdessä. Tämä on todellinen jatkuvan parantamisen ja kehittymisen malli ja yhteistyöstä muodostuu arvoa sekä oppilaitokselle, opiskelijoille että organisaatiolle. Organisaation rooli on aktiivinen tekijä prosessissa sekä palvelumuotoiluprosessiin osallistuminen yhdessä sidosryhmien kanssa ja osaamisen jakaminen. Kulttuuri on todellinen kokeilukulttuuri ja oppiva sekä käytetään osallistavia metodeita. Ajattelumalli on ulkoa-sisään ja alhaalta ylös. Huomio keskittyy prosessissa loppukäyttäjiin/asiakkaisiin. Perustana on syvälinen asiakasymmärrys. Toiminta on läpinäkyvää. Tällä tasolla luodaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Prosessin aikana opiskelijat tuottavat yhdessä osallistuvan organisaation kanssa konseptin ja organisaatio tarjoaa omat asiantuntijat mukaan yhteiskehittämiseen. Koko matka on sekä organisaatiolle että oppilaitokselle oppimisprosessi. Vuorovaikutus prosessin aikana on jatkuvaa, aktiivista ja kaksisuuntaista dialogia. Mottona ylimmällä asteella on: Engage people to create valuable experiences together.

### **Kehittämistyön tietoperustan yhteenveto**

Työssä tarkastellaan opetusratkaisun kehittämistä asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan. Siinä otetaan loppukäyttäjä palvelukehityksen keskiöön eikä niinkään yrityksen prosessit, taustajärjestelmät tai palvelut. Arvon kokeminen on hyvin henkilökohtaista ja johonkin aikaan sidottua. Organisaation tulee tuntea asiakkaan arvon muodostumisen ja sitten organisaatio voi keskittyä palvelun strategiaan, palvelumuotoiluun sekä palveluinnovaatioihin. Asiakastutkimuksen painopisteessä on se, kuinka asiakas käyttää palvelua omassa elämässä tai yrityskäytössä. Yrityksen tulee tuntea asiakkaat ja tuottaa heille sellaista palvelua, joka tuottaa arvoa asiakkaalle ja asiakas on valmis maksamaan palvelusta.

Yritys ei enää menesty yksin vaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittäminen on ekosysteemimäistä tarkoituksenmukaista kehittämistyötä sidosryhmien kanssa. Mitä avoimemmin yritys voi toimia innovaatioprosessissaan ja osallistaa asiakkaat palvelukehitykseen, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat lopputulokseen. Mitä korkeammalla yhteiskehittämisen maturiteettimallilla yritys toimii, sitä enemmän yritys saa arvoa yhteiskehittämisen kyvykkyyksien kasvamisen myötä. Se on oppimisprosessi.

Trottin ja Harmanin mukaan (2014, 361) yhteiskehittämisen esteet voivat liittyä liiketoimintamalleihin, käsitykseen avoimesta innovaatiosta, organisaatorakenteeseen tai yrityksen rajoihin, johtamismalliin sekä organisaatiokulttuuriin, työkaluihin ja teknologioihin, IP-oikeuksiin tai patenttiasioihin.

### 3 Digital wellbeing co-creation and startup summer school -opetusratkaisu

Professional Summer School on avoin kokeilukulttuurin ympäristö, joka tarjoaa ratkaisuehdotuksia, uusia innovatiivisia ideoita ja tiiminä kehitettyjä konsepteja yritysten tuotteiden soveltamisesta täysin uusiin ympäristöihin terveyden ja hyvinvoinnin aloilla. Lisäksi se luo ja tukee startup-tyyppistä toimintaa, yrittämisen kasvua ja jopa uusia liikemahdollisuuksia. Ensimmäinen Professional Summer School toteutettiin 30.5. - 10.6.2016 Espoossa, yhteistyössä yritysten sekä julkisen sektorin kanssa. Osallistujia oli lähes 150 opiskelijaa kolmestakymmenestä eri maasta. Opiskelijat edustivat eri oppiaineita sekä olivat eri vaiheessa opiskeluaan ylemmissä ja alemmissa korkeakoulututkinnoissa. Tämä muodosti kehittämissyyniin heterogeenisen opiskelijatiimin, joka innovatiivisesti tarttui organisaation esittämään haasteeseen ja lähti ratkaisemaan organisaatioiden asettamia tehtävänantoja. Koulutuskokonaisuus toimi kokeellisena ympäristönä ja se tarjosi oppimisprosessin oppilaille, joka oli viety todelliseen ympäristöön yhdessä organisaatioiden kanssa. (Professional Summer School 2016.)

Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian yhdessä järjestämä monikulttuurinen Professional Summer School ”Digital Wellbeing Co-creation and Startup Summer School” toi yhteen opiskelijat, kolmetoista yritystä ja julkisen sektorin toimijaa innovoimaan kahden viikon aikana uusia liikeideoita ja tuote- ja palveluideoita kokeilukulttuurin hengessä palvelumuotoilun keinoin. Viikon ohjelma on liitteessä 1.

Eri oppilaat toivat tiimiin oman osaamisensa ja kokemuksensa. Divergentti tiimi toi monikulttuurisen ja monialaisen osaamisen yhteen. Tiimeissä oli kansainvälisiä vaihto-oppilaita ja työkielenä käytettiin englantia koko koulutuskokonaisuuden ajan. Tiimeissä oli sekä kaupallisten aineiden opiskelijoita, insinööriopiskelijoita sekä IT:n opiskelijoita. Näistä

saatiin kasattua monialaista osaamista edustava tiimi, joissa jokainen yksilö katsoi kokonaisuutta oman osaamisensa kautta ja toi oman osaamisensa tiimiin.

Käyttäjälähtöinen avoin innovaatio, yhteiskehittäminen sekä nopeat kokeilut kuuluvat verkostoituneen tietokeskeiseen toimintakulttuuriin, joka ottaa huomioon tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän näkökulman (Tuulaniemi 2011, 66-67). Tavoitteena on nopean prototypoinnin kautta kehittää uusia ratkaisuja. Kaikki lähtee liikkeelle asiakkaan tai loppukäyttäjän todellisten tai piilossa olevien tarpeiden, haaveiden ja arvojen tunnistamisesta, mutta varsinainen arvo synnytetään kansalaisten, kunnan, yrityksen, asiakkaiden ja tiimin yhteisessä vuorovaikutuksessa. Nopeat konseptoinnit, protypoinnit ja kokeilut johtavat eri palvelumuotoilun syklien kautta ratkaisuun, joka vastaa loppukäyttäjien ja luonnollisten hyödynsaajien tarpeisiin. Opiskelijoiden kehittämä ratkaisu voi koostua yhdestä tai useammasta palvelusta, tuotteesta, teknologiasta, sovelluksesta, paremmasta prosessista ja johtamisesta tai jopa täysin uusista liiketoimintamalleista. (Professional Summer School 2016.)

Työssä tehdään Digital Wellbeing Co-creation and Startup Summer School yritysysteystyö konseptin jatkokehittäminen sekä osallistuvien yrityksen näkökulmasta arvonluontimalli Business model canvaksen avulla, mitä arvoa yritykset voisivat saada yhteiskehittämisen mallista omaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Tutkimukseen otetaan mukaan osallistuneiden yritysten lisäksi myös potentiaalisia yrityksiä terveydenhoitosektorilta. Kun projekti on valmis, meillä on uudenlainen konsepti koulutustuotteelle ja arvonluontimalli yrityksille, jotka lähtevät mukaan oppilaitosten ja yritysten yhteisiin kehittämishankkeisiin. Tästä tehdään uusi liiketoimintamalli, joka voidaan monistaa.

Kokeilukulttuuria ja heterogeenisessä ryhmässä innovointia tutkimus- ja kehitystyössä tarvitaan senkin takia, että organisaatiossa tarvitaan jatkuvaa organisaation muuttumista, enemmän myös itsenäistä työtä sekä vielä aiempaa enemmän tietotyötä. Nämä uuden ajan tietotyöläiset tarvitsevat työssään seuraavia ominaisuuksia: ryhmätyötaitoja, kykyä sopeutua muutokseen sekä hyviä päätöksentekotaitoja. (Graig & Kohl 2014, 3-4.) Miettisen (2011, 15-16) mukaan kilpailukyvyyn turvaaminen muuttuvassa maailmassa vaatii palvelumuotoiluosaamista.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on todellisen ilmiön kuvaaminen. Tutkimuksen kohde on rajattu ja siitä halutaan löytää lisää tietoa. Tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu ja sitä halutaan lisätä ymmärrystä. (Ojasalo ym. 2014, 94.) Tässä työssä tutkitaan, mitä arvoa yhteiskehittäminen luo osallistuvalla organisaatiolle sekä onko yhteiskehittämiselle jotain esteitä. Tietoa kerätään organisaatioilta ja opinnäytetyön tekijä tekee perusteltuja johtopäätöksiä empiirisen aineiston perusteella.

Kehittämistyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja työn lähestymistapana on palvelumuotoilu. Laadullisen tutkimuksen yleisesti käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. kysely, haastattelu ja havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kehittämistavaksi tässä työssä on valittu palvelumuotoilu, koska se on samaan aikaan sekä analyyttinen että intuitiivinen ja pyrkii toiminnan kehittämiseen asiakasnäkökulmasta. Palvelu muotoilu ottaa ihmiset keskiöön ja se on palveluiden suunnittelemisen kehikko, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti, että palvelu luo enemmän arvoa. Tuulaniemen (2011, 30) mukaan arvon tuottamisen tulee olla toiminnan ytimessä.

Prosessi etenee iteratiivisesti eri vaiheiden läpi ja lopputuloksena syntyy Business model canvas sekä arvolupaus. Työssä rajataan pois toimita-vaihe, joka voisi olla seuraava opinnäytetyö aihe.

Kehittämistyössä käytetään useita tutkimusmenetelmiä kuten kyselyä innovatiivisella InnoDuel-työkalulla, teemahaastatteluita Professional Summer Schooliin osallistuneille organisaatioille sekä teemahaastatteluja organisaatioille, jotka eivät olleet tällä kertaa mukana Professional Summer Schoolissa. Haastatellaan myös seppo.io pelin kehittäjää, kuinka oppiminen on murroksessa ja miten pelillistäminen hyödyttää oppimista opetustyössä ja miten pelit auttavat oppimaan. Laadullisessa kehittämistyössä käytetään analysointitapana sisällönanalyysiä.

InnoDuel on pelillistävä kasvualusta ideoille ja kehitystyölle, jossa osallistujat tuottavat ideoita eli arvoa, jota yritykset ovat saaneet Professional Summer Schoolista ja kehittävät yhdessä sekä arvottavat vastauksia (InnoDuelin internet-sivut).

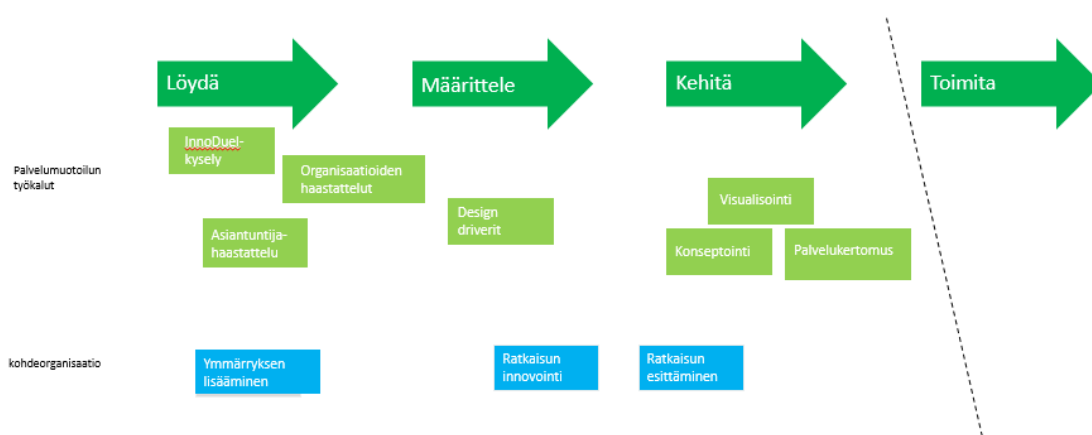
#### 4 Kehittämistyön toteutus

Valittavat tutkimusmenetelmät tulee päättää siihen perustuen, minkälaista tutkimusta ollaan tekemässä. Tutkimuksen luonne vaikuttaa siihen, soveltuuko määrällinen tai laadullinen tutkimusmenetelmä paremmin. Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, sillä sen avulla tutkimusongelmaa voidaan mielestäni lähestyä tarpeeksi yksityiskohtaisesta näkökulmasta, sillä arvon muodostuminen on hyvin subjektiivinen kokemus. Myös palvelumuotoilu menetelmänä sopii laadulliseen tutkimukseen. Sen vuoksi laadullinen tutkimus sopii tähän työhön paremmin kuin määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa syntyy runsaasti sanallista materiaalia, jota tulkitaan sanallisesti (Ojasalo ym. 2014, 104-105). Laadullisessa työssä pyritään ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiöltä kuin tekemään teorioita tai yleistyksiä asioista kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven

(2009, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään teorian ja empirian kautta luomaan tutkijan oma käsitys tutkittavasta asiasta.

Työn tekemisen lähtökohtana on kerätä kattava, laadullinen aineisto ja yhdistää se teorioihin asiakaskeskeisestä liiketoimintamallista, arvon muodostumisesta, avoimesta innovaatiosta ja yhteiskehittämisestä. Kuvata kehittämistehtävän etenemisen prosessi sekä analysoida saatujen vastauksien perusteella, 1) mitä arvoa muodostuu yhteiskehittämisen kontekstissa ja selvitetään, 2) onko yhteiskehittämiselle mahdollisesti jotain esteitä.

Tutkimusaineisto muodostuu InnoDuel-työkalulla kerätystä aineistosta (13 organisaatiota) ja haastatteluista (4 organisaatiota). Lisäksi haastatellaan kahta henkilöä terveys- ja hyvinvointialan organisaatioista, jotka eivät osallistuneet opetusratkaisuun.

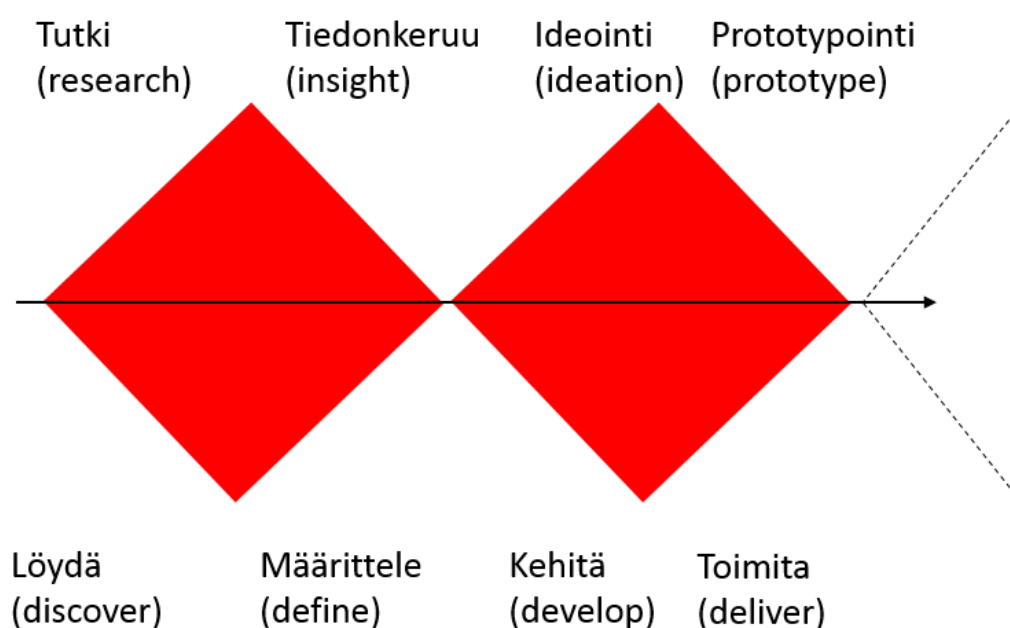


Kuvio 9: Palvelumuotoilun prosessi

Kuviossa 9 esitetään työssä käytettävä palvelumuotoilun prosessi. Työ etenee iteratiivisesti eri vaiheiden läpi. Aluksi tutkitaan yrityksiä ja niistä johdetaan suunnittelun design driverit eli suunnittelun lähtökohdat. Sitten innovoidaan kehityssuunnitelmia ja visualisoidaan ideat kehittämisehdotuksiksi.

Erilaisia palvelumuotoilun prosesseja on tarjolla runsaasti. Niissä on paljon samankaltaisuuksia ja jokainen niistä pyrkii luovan suunnittelun systemaattiseen etenemistapaan. Jokainen voi soveltaa mallia omien tarpeiden ja mieltymyksen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 126.) Niissä on tyypillisesti kolmesta yhdeksään eri vaihetta. Valitun prosessin avulla kehitystyötä viedään systemaattisesti kohti haluttua päämäärää. Suunnittelun alussa voi olla hyvin epämääräinen kuva tulevasta, mutta lopputulos on hyvä pitää selkeänä mielessä. Palvelumuotoiluprosessin käyttämisen etuna on se, että ne tuovat suunnitteluprosessin helpompaan ja selkeämpään muotoon (Miettinen 2011, 33).

Tämän työn prosessiksi valittiin British Councilin kehittämä Double Diamond -viitekehys, koska se on selkeä ja systemaattinen ja silti jättää tilaa luovalle ajattelulle prosessin aikana. Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi, joka ei etene lineaarisesti matkan aikana (Miettinen 2017, 4). Tuulaniemen (2011, 127) mukaan palvelumuotoiluprosessin käyttäminen säästää suunnittelijan voimavaroja sekä vapauttaa resursseja rutiinityön tekemisestä luovaan työhön. Tässä työssä ei haluttu kehittää uutta palvelumuotoiluprosessia vaan keskittyä opetusratkaisun kehittämiseen olemassa olevaa palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen.



Kuvio 10: Double Diamond -viitekehys (Brittish Design Council 2005)

Kuviossa 10 esitetään Double diamond -viitekehys, joka on viitekehys palveluiden parantamiseksi. Suunnitteluprosessiksi ja työn etenemistavaksi on valittu Double Diamond, jota käytetään ongelmanratkaisussa, ja se on monitieteellinen näkökulma. (Clune & Locrey 2014, 67; Brittish Design Council 2005). Se on yksinkertaistettu prosessikuvaus hyvin monimutkaisesta prosessista (Stickdorn & Schneider 2011, 126).

#### 4.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilu on eurooppalainen osaamisenala, joka on lanseerattu 1990-luvulla ilmeisesti Köln International School of Designin toimesta (Kölnin yliopisto; Tuulaniemi 2011, 62). Tuulaniemen (2011, 10-11) mukaan palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia samaan aikaan sekä analyttisestä näkökulmasta sekä intuitiivisesti. Analyttisellä otteella tarkoitetaan loogista ajattelua, joka perustuu

tosiasioihin, kuten tutkimukseen ja tietoon. Intuiitiivisella tarkoitetaan taitoa nähdä, mikä olisi tulevaisuudessa mahdollista. Sitä ei ole tällä hetkellä vielä olemassa, mutta tulevaisuudessa mahdollisesti kyllä. Palvelumuotoilun työkalujen avulla suunnitellaan ja visioidaan suunta, mihin ollaan menossa ja prosessin kautta aktiivisesti muutetaan tapaa toimia sekä johdetaan palvelu uudelle tasolle asiakkaita varten.

Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen iteratiivinen prosessi. Se parantaa asiakkaan kokemaan kokemusta sekä tyytyväisyyttä palvelun käyttöön, joka lisää palvelun loogisuutta, haluttavuutta, kilpailukykyä sekä houkuttelevuutta käyttäjälle. Palvelumuotoilussa konkretisoidaan monimutkaiset ja abstraktit sisällöt visuaalisiksi konsepteiksi, joka on helpompi ymmärtää, jakaa, keskustella ja kokea. (Miettinen 2017, 4; Tuulaniemi 2011, 25.) Näiden kokemusten kautta palvelua voidaan kehittää edelleen olemassa oleville asiakkaille tai uusille asiakkaille. Prosessin luonne on kokonaisvaltainen, joustava ja iteratiivinen. Tuulaniemen (2011, 28) mukaan palvelut ovat monimutkaisia aikaan sidottuja kokonaisuuksia.

Palvelumuotoilussa innovoidaan uusia tuotteita ja palveluita sekä otetaan käyttöön muotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilu tuo loppukäyttäjän näkemyksen mukaan kehittämiseen. Siihen kuuluvat asiakkaan tutkiminen, asiakkaan tarpeiden ja tunteiden ymmärtäminen sekä ymmärtäminen, mikä ohjaa asiakkaan toimintaa. (Miettinen 2017, 12-13.) Asiakkaat ovat palvelun kehittämisen keskiössä. Liiketoiminnan tarpeet ovat raamina. Tarkoituksena on parantaa yrityksen liiketoimintaa, sen kannattavuutta ja sitouttaa asiakkaat paremmin yritykseen sekä erilaistua kilpailijoista. Palvelumuotoilu on oppiensa mukaan jatkuvan kehittämisen tila (Tuulaniemi 2011, 25).

Palvelumuotoilu tulisi ottaa mukaan jo yrityksen strategiseen päätöksentekoon aikaisessa vaiheessa. Silloin parannetaan kokonaisymmärrystä asiakkaista, kehitysprojektin tavoitteista sekä lopputuoksista. (Miettinen 2017, 5.) Yritykset, jotka käyttävät palvelumuotoilua toiminnan kehittämisessä, ottavat näkökulmaksi ulkoa sisään katsomisen. Silloin ei käytetä perinteistä palveluiden kehittämismetodia olemassa olevien prosessien kautta, vaan katsotaan koko palveluprosessia loppukäyttäjän näkökulmasta (Miettinen 2017, 6; Tuulaniemi 2011, 26). Palvelumuotoilun avulla yrityksen tarjoama on houkuttelevampi ja asiakas on valmis maksamaan palvelusta jopa enemmän kuin kilpailijoille.

Kun parannetaan palveluja palvelumuotoilun avulla, saadaan läpi organisaation toimivia palveluita, jotka ovat hyvin linjassa ja palvelut toimivat hyvin yhteen. Palvelu on käyttäjille tasalaatuista. Sen vuoksi yritykset panostavat paljon palvelumuotoiluun. (Polaine ym. 2013, 19.) Tuulaniemen (2011, 29) mukaan palvelumuotoiluosaaminen luo kilpailuetua yritykselle.

Asiakkaan saama kokemus on kokonaisvaltaisempi ja pienet yksityiskohdat ovat hiottuja. Palvelu on vakioitu palvelun tuotantotilanteessa sekä palvelun jatkuvaan kehittämiseen on luotu prosessi yrityksen sisällä.

Nisula (2012, 1-5) kritisoi palvelumuotoilua siitä, että palvelumuotoilu-termillä on paljon erilaisia määritelmiä. Hän onnistui työssään löytämään muutamia selkeitä määritelmiä sille, mitä palvelumuotoilu on sekä paljon enemmän epämääräisiä kuvauksia. Palvelumuotoilu on monialainen näkökulma palveluiden kehittämiseen.

#### 4.2 Löydä

Löydä (discover) -vaiheessa yritys tutkii erilaisin metodein asiakkaita. Tiimi kerää inspiraatiota asiakkaista sekä hankkii sisäpiirin tietoa. Identifioi asiakkaiden mahdollisia tarpeita ja kehittää alustavia ideoita ongelman ratkaisuun. Tässä vaiheessa käytetään laadullista ja määrällistä tutkimusta sekä tutkimukseen voidaan ottaa jo tässä vaiheessa mukaan palvelun loppukäyttäjät. Voidaan tutkia mm. sosiaalisia ja taloudellisia trendejä. Tutkimuksen kautta yritys kerää laajan aineiston erilaista tietoa, joka otetaan huomioon suunnitteluprosessin aikana ja toimii oppaana sekä inspiraationa kehitystiimille suunnitteluprosessin aikana. (Brittish Design Council 2005; Tschimmel 2012; Stickdorn & Schneider 2011, 128-129).

Työssä tutkitaan Professional Summer Schooliin osallistuneita organisaatioita kyselyllä. Lisäksi haastatellaan organisaatioita, jotka osallistuivat Professional Summer Schooliin.

Kokonaiskuvan muodostamiseksi haastatellaan kahta organisaatiota, jotka eivät osallistuneet Professional Summer Schooliin, mutta toimivat samalla alalla. Useamman menetelmän käyttäminen tukee toisiaan (Ojasalo ym. 2009, 95). Tietoa haetaan empaattisella asenteella.

Työssä kartoitetaan ja haetaan ymmärrystä sekä saadaan kokonaisvaltaisen käsitys tästä ilmiöstä, mikä liittyy arvonluontiin yhteiskehittämisessä ja sen mahdollisiin esteisiin.

Tuulaniemen (2011, 33) mukaan ymmärrys asiakkaan arvonmuodostumisesta on palvelumuotoilun tärkeimpiä asioita.

Kysely on metodiltaan sellainen tutkimustapa, jossa vastaajat itse täyttävät vastaukset omalla ajallaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73). Menetelmänä kysely on samanaikaisesti sekä nopea ja tehokas (Ojasalo ym. 2009, 108). InnoDuel-työkalu antaa tutkimuskysymyksistä valmiit raportit vastaajien mielipiteistä, kuinka yritykset ja organisaatiot ovat antaneet omia ideoita ja kuinka ne ovat arvostelleet ne sekä arvottaneet omat suosikit. Sieltä nostetaan eniten pisteitä saaneet arvotukset ylös. Ne ovat yritysten näkemyksen mukaan tärkeimpiä arvoja, mitä yhteiskehittämisestä saadaan. Vastaajien itse lisäämät siemenet arvotetaan korkeasti, koska ne edustavat organisaation antamia näkemyksiä.

Työssä käytetään InnoDuel-työkalua kyselytutkimuksessa, kun tutkitaan Professional Summer Schooliin osallistuneita yrityksiä ja organisaatioita, minkälaista arvoa he ovat saaneet oppilaitosyhteistyöstä ja miten opetusratkaisua pitäisi kehittää. InnoDuel on start-upin kehittämä työkalu esimerkiksi johtamisen kehittämiseen. InnoDuel on mielenkiintoinen tapa osallistaa valittu kohdeyleisö ideointiin, jonka tuloksena tilaaja saa yksinkertaisen raportin, jossa saadut ideat asettuvat parviällyn tuottamaan paremmuusjärjestykseen. Tulos on suoraan käytettävissä modernin johtajan päätöksentekoon ilman välikäsiä ja tulkintaa. (Haastattelu J. Simolin 13.12.2016.) InnoDuel-kyselyn kysymykset ovat liitteessä 4.

J. Simolinin (haastattelu 13.12.2016) mukaan InnoDuelin käyttäjillä on tiedostettu tai tiedostamaton tarve päästä vaikuttamaan ja näkemään, miten heidän omat ideat pääsevät toteutukseen. Monelle yhdessä luominen (co-creation) on tärkeää ja palkitsevaa. Jatkuva viestintä auttaa kohdeyleisöä kyselyprosessin aikana, koska siihen kuuluu motivointi, aktivointi, palaute, kiitos sekä vaikuttavuuden esittäminen tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Kohdeyleisölle lähetettiin ennakkovaroitus viesti, varsinainen kysely, muistutus kyselystä sekä kyselyn jälkeen kiitettiin osallistumisesta. Kohdeyleisölle ei lähetetty kyselyn tuloksia vielä tässä vaiheessa.

Työssä käytettiin InnoDuel-kyselyä pohjatiedon hankintaan ja siitä kerättyä tietoa oli tarkoitus hyödyntää lisää teemahaastatteluissa sekä syventää tiedonhankintaa ilmiöstä. Kysely sopii tutkimustavaksi silloin, kun halutaan todentaa joku teoria (Ojasalo ym. 2014, 104-105). Kyselyä ei voi käyttää pelkkänä tiedonhankintamenetelmänä silloin, kun tutkitaan arvon muodostumista. Tarkemman ymmärryksen voi saada tutkimusjoukosta vasta haastattelujen perusteella. Opinnäytetyön tekijä sai numeeriset vastaukset kyselyiden tuloksista. Se ei vielä kerro tarpeeksi tutkittavasta ilmiöstä, että 78 % prosenttia vastaajista piti tärkeimpänä startup -henkeä. Pitää pureutua vieläkin syvemmin vastaajan arvomaailmaan, jotta päästään syvempään ymmärrykseen vastaajan motivaatioista, tarpeista ja kipukohdista. Pelkkä sana ei riitä kuvaamaan, mitä startup-henki todella merkitsee vastaajalle. Tähän vastaukseen pystytään syventymään vieläkin enemmän haastattelussa.

Professional Summer Schooliin osallistuneille yrityksille tehtiin interaktiivinen kysely InnoDuel-työkalulla. Kysely lähti sähköpostilla yhteensä kolmelletoista henkilölle. Kahden vastaajan sähköposti oli väärä ja kysely ei mennyt perille koskaan. InnoDuel on peli, jossa eri ideasiemenet kilpailevat toisiaan vastaan. Vastaaja aina valitsee kahdesta vaihtoehdosta itseään enemmän miellyttävän vaihtoehdon. Lopputuloksissa sitten esitetään, kuinka monta kertaa siemen on näytetty vastaajille (shown) ja kuinka monta kertaa siemen on voittanut (win-rate) sekä kenen luoma se on ylläpitäjän esittämä (admin) vai käyttäjän lisäämä (user).

Vastaaja pystyy lisäämään myös annettujen siementen lisäksi omia ehdotuksia ja ne alkavat pyöriä algoritmin mukaan satunnaisesti muiden siementen joukossa. Siemenet tulevat vastaajille aina eri järjestyksessä ja siksi työkalun avulla saadaan tärkeimmät ideat nousemaan ylös tuloksissa. Tässä mallissa ei painotu ensimmäiset vaihtoehdot, koska vaihtoehtojen esittämisjärjestys muuttuu koko ajan. Siemeninä käytettiin tekstiä, joka löytyi Professional Summer Schoolin sivuilta (Professional Summer School 2016). Sieltä nostettiin sanoja ylös, mm. start-up henki, kokeilukulttuuri, monialaisuus, kansainvälisyys jne., joita on jo aikaisemmin käytetty opetuskokonaisuuden markkinoinnissa kuvaamaan, mitä arvoa opetuskokonaisuus luo joko opiskelijalle tai osallistuvalla organisaatiolle.

Kanasen (2010, 53) mukaan teemahaastattelut ovat yleisin tapa kerätä tietoa laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelututkimus toteutetaan erilaisten teemojen avulla ja haastattelu ei noudata mitään yhtenäistä kysymysmallia, vaan joka kerta kun henkilö sanoo jotain mielenkiintoista teemaan liittyen, pyydetään haastateltavaa kertomaan lisää miksi-kysymysten avulla ja tarkentamaan vastaustaan lisää. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan, haastattelu etenee teemojen kautta ja tuo todella tutkittavan henkilön mielipiteet keskiöön. Kaikkia tutkittavan henkilön ajatuksia, kokemuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48.) Haastateltava voi kertoa asioista oman kokemuksensa kautta. Kun haastateltava sanoo jotain merkityksellistä, haastattelijä jatkaa miksi-kysymyksillä sekä saa syvempiä vastauksia haastateltavan osaamisesta. Kanasen (2010, 52) mukaan haastattelemine on urkintaa, jossa paljastetaan totuus ilmiöstä.

Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelukysymykset pyörivät ennalta valittujen teemojen ympärillä koko haastattelun ajan. Haastattelussa pyritään löytämään vastauksia kehittämistehtävän ongelman asetteluun, mitä arvoa yhteiskehittäminen tuottaa osallistuville organisaatioille sekä selvittää, onko yhteiskehittämiselle jotain esteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Ojasalo ym. (2014, 106) pitävät haastattelua hyvänä metodina silloin, kun halutaan tutkia yksilön mielipiteitä sekä saada uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tässä työssä pyrittiin syvällisen ymmärryksen keräämiseen tutkittavasta ilmiöstä.

<b>Haastatteluiden yhteenveto</b>		
<b>organisaatio</b>	<b>kesto</b>	<b>osallistui opetusratkaisuun</b>
Yritys 1	52 min	kyllä
Yritys 2	34 min	kyllä
Yritys 3	25 min	kyllä
Yritys 4	27 min	kyllä

Julkinen organisaatio 1	51 min	ei
Julkinen organisaatio 2	20 min	ei

Taulukko 2: Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 7 kappaletta ja ne olivat kestoaltaan 20 - 52 min. Keskimääräinen aika oli 35 minuuttia. Taulukossa kaksi on kuvattu haastatellut yritykset ja organisaatiot sekä määritelty haastatteluiden kestoajat sekä osallistuiko haastateltava Professional Summer Schooliin vai ei. Hyvän tutkimusetiikan mukaan haastateltavat häivytettiin, jotta organisaatiota ja henkilöä ei pysty tunnistamaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21-22). Organisaatioiden nimiä ei paljasteta lopullisessa raportissa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimuksessa haastateltiin sekä opetusratkaisuun osallistuneita organisaatioita sekä sellaisia terveyden ja hyvinvointialan organisaatioita, jotka eivät osallistuneet opetusratkaisuun, mutta ovat mahdollisia asiakkaita tuleviin yhteiskehittämisen opetusratkaisuihin.

Haastateltavat henkilöt valittiin niin, että pyrittiin haastattelemaan sellaisia organisaatioita, jotka edustivat äärilaitoja. Haastatellut organisaatiot olivat erikokoisia yrityksiä, ja haastateltiin kahta julkisen organisaation edustajaa tuomaan opetusratkaisun ulkopuolista näkökulmaa samalta alalta.

Haastatteluiden kestoajat vaihtelivat hyvin paljon. Tämä johtui siitä, kuinka paljon haastateltava puhui aiheesta ja oli valmis kertomaan syvemmin asiasta miksi-kysymysten esittämisen jälkeen. Haastattelija esitti syventäviä kysymyksiä, mutta välillä vastaaja sanoi, ettei voinut kertoa lisää asiasta.

Haastattelujen teemat liittyivät haastateltavan ennako-odotuksista Professional Summer Schoolille sekä yhteiskehittämisen teemoissa sekä oppimisprosessista niiden organisaatioiden osalta, jotka osallistuivat opetusratkaisuun. Siitä edettiin sitten lopputulokseen, mitä arvoa yritys sai osallistumisesta. Sitten keskusteltiin jatkokehittämisestä, miten opetusratkaisua tulisi vielä parantaa, että se palvelusi paremmin organisaatioita. Tämän jälkeen keskusteltiin yhteiskehittämisen mahdollista esteistä. Haastattelun lopulliset teemat löytyvät liitteestä 2. Niitä terveys- ja hyvinvointialan organisaatioita, jotka eivät osallistuneet opetusratkaisuun, haastateltiin erilaisilla teemoilla kuin osallistuneita organisaatioita. Tällöin keskusteltiin organisaation tutkimus- ja kehittämistoiminnoista sekä verkostoissa työskentelyssä. Tämän kautta edettiin arvon luomiseen sekä yhteiskehittämiseen. Lopuksi keskusteltiin yhteiskehittämisen esteistä. Haastattelun lopulliset teemat ovat liitteessä 3.

Joka kerta kun haastateltava sanoi jotain mielenkiintoista, haastattelija jatkoi kysymällä miksi ja porauduttiin syvemmälle puhuttavaan ilmiöön. Viisi kertaa miksi on analysointimenetelmä, jolla pyritään syventymään lisää ilmiöön (Miettinen 2011, 74). Haastattelut eivät aina edenneet johdonmukaisesti ja jokaisesta haastattelusta löytyi erilaisia näkökulmia juuri kyseisen organisaation lähtökohdista.

Työssä haastateltiin seppo.io -alustan kehittäjää asiaintuntijana. Haastattelu kesti 55 min. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja se tallennettiin sekä litteroitiin. Teemat liittyivät oppimiseen, tulevaisuuden oppimiseen sekä siihen näkökulmaan, kuinka pelilliset alustat (ekosysteemit) voivat auttaa opetuksessa sekä motivoida oppimaan paremmin kuin perinteiset oppimisen työkalut. Haastattelun lopulliset teemat ovat liitteessä 5.

#### InnoDuel-kyselyn tulokset

	kyselyn osallistujien määrä	annetut äänet yhteensä	siemen-ideoiden määrä	vastaajien omat ideat
kysymys 1	5	70	15	1
kysymys 2	2	21	14	0
kysymys 3	3	35	14	0

Taulukko 3: Yhteenveto InnoDuel-kyselyn tuloksista

Taulukkoon 3 on koottu yhteen tiedot kyselyyn vastaajista ja annettujen äänien kokonaismäärät. Kysely lähetettiin 13 henkilölle. Heistä kysymykseen 1 vastasi 5 vastaajaa, kysymykseen 2 vain kaksi vastaajaa ja kysymykseen 3 kolme vastaajaa. Kysely anti jäi hyvin suppeaksi näin pienestä vastaajamäärästä johtuen. Vain yksi vastaajista antoi kyselyyn oman siemenideansa.

Kyselyn tulokset ovat opinnäytetyössä kuvattuna liitteessä 6. Yrityksiä tutkittiin kyselyllä, jossa oli vain kolme kysymystä. Ne ovat liitteessä 4.

Kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä hyötyä yrityksenne/organisaationne sai Professional Summer School oppilaitosyhteistyöstä?
2. Miten hyödynsitte innovaatiota, jonka opiskelijat kehittivät yrityksellenne/organisaatiollenne?

### 3. Miten parantaisimme ensi kerralla?

Ensimmäinen kysymys oli, mitä hyötyä yritykselle oli oppilaitosyhteistyöstä. Tärkeimmäksi arvoksi 78 % voittosuhteella startup-henki. Toiseksi nousi tuoteidea (73 %). Kolmanneksi 69 % voittosuhteella nousi yhteiskehittäminen ja neljänneksi tärkein oli 67 prosentin osuudella pöhinä. Viidenneksi nousi 50 % voitto-osuudella digitalisointia, kuudenneksi palveluidea (50 %), seitsemänneksi innokkuutta (50 %) ja kahdeksannes oli kokeilukulttuuri (50 %) ja yhdeksäntenä käyttäjälähtöisyyttä (44 %). Nämä olivat yritysten mukaan opetusratkaisun tärkein anti osallistuneille yrityksille. Saimme myös yritykseltä yhden idean ja se oli toivomus jatkosta myös tänä vuonna. Yritys haluaa panostaa suhteen rakentamiseen ja jatkuvuuteen. Se ei saanut vastaajilta yhtään voittoa, mutta se tuntui hyvältä, että vastaaja oli keksinyt oman idean.

Toisena kysymyksenä yrityksille esitettiin, miten yritys hyödynsi opetusratkaisussa innovoitua konseptia omassa toiminnassaan. Tässä vastaajat antoivat 100 prosenttisen voittosuhteen Kehitimme omaa innovaatioprosessia -siemenelle. Muut siemenideat jäivät vaille voittoja tässä kohti. Se on ristiriitaista, koska tällä kypsyytystasolla organisaatiolta jäi pois oppimisen mahdollisuus, koska osallistumisen kypsyyssaste oli niin matala.

Kolmas kysymys vastaajille oli se, että heiltä pyydettiin kehitysideoita opetusratkaisuun, että se tuottaisi heille enemmän arvoa. Voittava siemen 67 % voittosuhteella oli digitalisaation uusia ideoita. Toiseksi suosituin siemen oli se, että opetusratkaisun tulisi olla kestoaltaan lyhempi kuin tällä hetkellä (57 %). Kolmanneksi nousi pienempi projektitiimi (50 %). Neljänneksi yritykset äänestivät, että yksi hyvä tuotekonsepti riittää heille (50 %) ja viidenneksi enemmän käyttäjälähtöisyyttä (50 %).

Kysymyksen 1 tuloksia voidaan hyödyntää Value Proposition canvaksen suunnittelussa design drivereina sekä opetusratkaisun markkinoinnissa, rakentamaan sitä tarinaa ja mielikuvaa, mitä hyötyä yritys saa oppilaitoksen kanssa yhteistyössä tuotteiden ja palveluiden kehittämisprosessissa.

#### 4.3 Määrittele

Määrittele (define) vaiheen aikana analysoidaan löydä-prosessin aikana kerättyä tietoa ja tutkimustuloksia. Tässä vaiheessa pyritään vähentämään alkuperäisiä ideoita ja nämä linjataan yrityksen tavoitteisiin ja pyritään löytämään sellaiset yritysideoita ja mahdollisuudet, joita kannattaa työstää taloudellisessa mielessä eteenpäin. Tässä vaiheessa on muodostunut selkeä kuva ongelmasta, mitä ollaan ratkaisemassa palvelumuotoilun avulla. (British Design

Council 2005; Stickdorn & Schneider 2011, 130-121.) Asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio otetaan suunnittelun lähtökohdaksi (Tuulaniemi 2011, 156).

Määrittelevaiheessa analysoidaan ja esitetään tulokset haastatteluista sekä avataan, kuinka ne toimivat design drivereina tässä työssä. Tuulaniemen (2011, 156) mukaan design driverit ovat suunnittelua ohjaavia määrittelijä, jotka perustuvat Löydä-prosessiin. Ennakoidaan ja ideoidaan jotain uutta. Tehdään luovia ideoita, jotka ovat tässä vaiheessa vielä avoimia ehdotuksia ja vaativat työstämistä edelleen. Stickdornin ja Schneiderin (2011, 131) mukaan on myös tärkeää epäonnistua ja ei missään nimessä pidä yrittää välttää virheiden tekemistä.

Työ on laadullinen tutkimus ja litteroitu aineisto analysoidaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Työssä käytetään deduktiivista sisällönanalyysiä, kun analysoidaan haastattelu- ja kyselyaineistoa. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys liittyy asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, arvon muodostumiseen, yhteiskehittämiseen sekä avoimeen innovaatioon. Näitä teorioita ja aikaisempia tutkimuksia käytetään pohjana, jotka ohjaavat käsitteiden, luokitusten määrittelyä keräämästä aineistosta sekä niiden analyysiä (Vilka 2005, 140).

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Niistä on kerrottu enemmän luvussa 4.2. Kun haastattelut olivat käyty ja tallennettu, ne litteroitiin kirjalliseen muotoon. Kanasen (2010, 58) mukaan litterointi on mm. äänitteiden taltioimista kirjalliseen muotoon, joka mahdollistaa materiaalin jatkotyöstämisen. Haastattelun aikana kirjataan haastattelijan omia ajatuksia paperille sekä tehdään alustavia havaintoja ja tulkintoja (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) 2010, 12). Litterointi toteutettiin tässä työssä propositiotason litterointina. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti materiaalin mahdollisimman sanatarkasti, mutta ei korjannut haastateltavan sanomaa yleiskielelle eikä kirjannut eleitä ja äänenpainoja tekstissä. Opinnäytetyön tekijä keskittyi haastateltavan sanomaan asiasisältöön ilmiöstä ja jätti turhat aineistot pois tutkimuksesta. Litterointimateriaalia kertyi yhteensä 40 sivua ja keskimäärin sitä kerättiin 5,7 sivua haastattelua kohti.

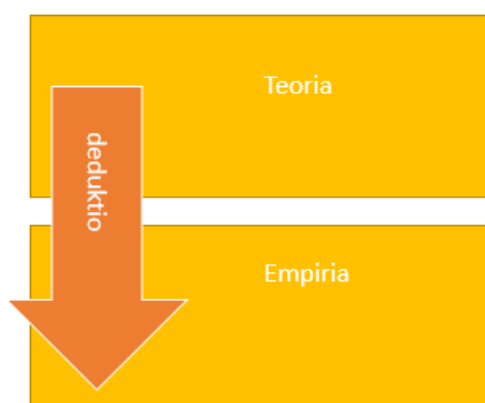
Design drivereina on käytetty haastattelu- ja kyselytutkimuksessa ilmi käyneitä asioita, jotka kuvaavat asiakkaiden tarpeita, tavoitteita ja motivaatiota. Design driverit perustuvat Löydä-vaiheessa tehtyihin empiirisiin havaintoihin ja ne ohjaavat suunnittelua työn edetessä.

Työssä käytetyt design driverit ovat

- ulkoa sisään -ajattelu
- yhteiskehittämisen maturiteetti
- arvon muodostuminen
- vuorovaikutus

– yhteiskehittäminen

Kehittämisprosessi lähtee asiakkaiden tarpeista asiakaskeskeisessä logiikassa ja organisaatiot tarvitsevat ulkopuolista näkemystä innovaatioprosessiin. Yhteiskehittämisessä arvo lisääntyy, mitä sitoutuneempi ja osallistuvampi organisaatio on prosessin aikana. Osallistuva organisaatio osallistuu yhdessä oppilaiden kanssa yhteiskehittämiseen. Vuorovaikutus on luonteeltaan jatkuvaa, aktiivista ja kaksisuuntaista dialogia. Yhteiskehittämisen kyvykkyyksiä voidaan arvioida strategisen ajattelun ja liiketoimintamallien kautta, asiakassuhteen ja vuorovaikutuksen avulla sekä palvelumuotoiluprosessia.



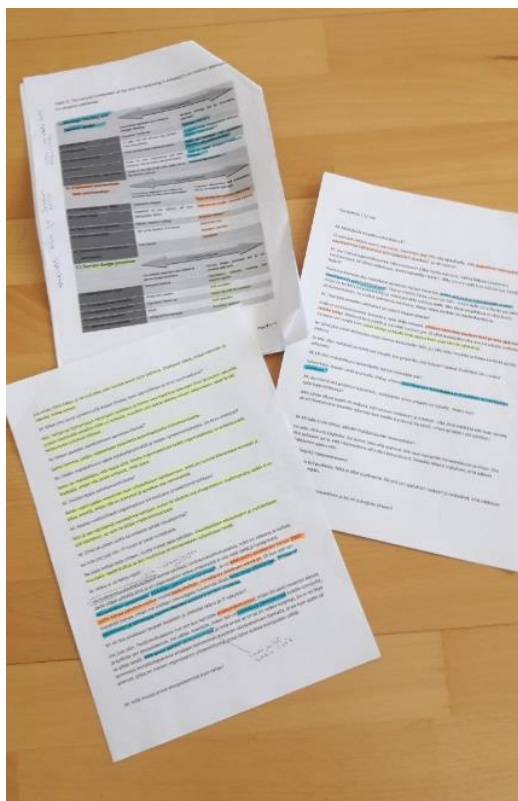
Kuvio 11: Päättelyn suunta (Kananen 2010, 40)

Kuviossa 11 on esitetty kehittämistehtävässä käytetty päättelyn suunta, joka tässä työssä on deduktiivinen päättely. Deduktio lähtökohtana ovat aikaisemmat tutkimukset, joita on työssä käytetty runsaasti. Etenemissuuntana deduktiossa on teorioista empiiriseen. (Kananen 2010, 40.)

Deduktiivisessa sisällönanalyysissä luokittelu määritetään aikaisemman tutkimuksen sekä niihin kerätään aineistosta lausumia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 115). Litteroitu aineisto käytiin huolellisesti läpi ja valmisteltiin aineiston pelkistämis -vaiheeseen. Haastateltujen lausumat luokiteltiin neljään luokkaan. Opinnäytetyön tekijä pyrki pysymään uskollisena valitsemalleen tavalle työn edetessä ja saada haastateltujen alkuperäinen sanoma säilymään. Sen jälkeen opinnäytetyön tekijä teki perusteltuja johtopäätöksiä aiheesta.

Kerätty aineisto kyselystä sekä teemahaastatteluista analysoitiin teorialähtöisesti. Ensin valittiin teoria ja tämän jälkeen tehtiin sisällön analyysiä noudattava aineiston pelkistäminen. Tällöin kerätyn aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113). Aineisto luokitellaan Keräsen ja Ojasalon (2011) sekä Saad-Sulosen (2014, 48) teorioiden pohjalta luodun yhteiskehittämisen maturiteettitason avulla,

joka on esitelty tarkemmin luvussa 2.5. Löydökset esitetään alaluokkina, jotka kuvaavat arvonmuodostumista yhteiskehittämisessä.



Kuvio 12: Litterointi ja aineiston analysointi

Kun haastattelut oli litteroitu, opinnäytetyön tekijä tulosti litteroidut haastattelut paperille ja käytti neljää väriä aineiston eri luokkien erotteluun aineiston pelkistämiseksi. Sinisen värin väittämät edustivat strateginen ajattelu ja liiketoimintamalleihin liittyvää väittämää. Oranssi väri kuvasi asiakkaan vuorovaikutus ja -suhde -luokkaa. Keltaisella värillä merkittiin palvelumuotoiluprosessiin liittyvät asiat. Vihreällä värillä merkittiin yhteiskehittäminen liittyvät väittämät. Kun aineisto oli luokiteltu ensin paperilla, väittämät vietiin Exceliin jatkotyöstämistä varten.

TEORIALÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI LUOKITTELEMALLA			
yläluokka	alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka
	*mielekkäällä tavalla kiinnittäminen palvelukehitykseen	*palveluiden kehittäminen	*palvelukehitys

Taulukko 4: Esimerkki sisällönanalyysistä

Taulukossa 4 kuvataan Excel-ohjelmassa käytettyä luokittelua sekä esitetään esimerkki työssä käytetystä luokittelusta. Merkityksen luomisen taktiikoita laadullisessa työssä ovat mm. ryhmittely ja yksityiskohtien sisällyttäminen yleiseen (Ojasalo ym 2009, 129). Työssä käytetyt yläluokat ovat 1) strateginen ajattelu ja liiketoimintamallit, 2) asiakkaan vuorovaikutus ja -

suhde, 3) palvelumuotoiluprosessi sekä 4) yhteiskehittäminen. Alkuperäinen ilmaus on se ilmaus, mitä haastateltava on sanonut tähän yläluokkaan liittyen. Opinnäytetyön tekijä on pelkistänyt ilmauksen sekä tehnyt siitä oman sopivan alaluokan. Näistä analyyseistä vedetään johtopäätökset, jotka ovat tämän työn loppupäätelmiä. Tulokset esitetään luvussa 5 ja johtopäätökset esitetään luvussa 6.

#### 4.4 Kehitä

Kehitä (develop) -vaiheessa alkuperäinen suunnitelma muotoutuu testattavaksi ja konseptoiduksi palveluksi. Suunnittelutiimi määrittelee palvelun osa-alueet kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, joka voidaan mallintaa tai prototypoida. Suunnittelutiimi toimii iteroivalla periaatteella sekä testaa loppukäyttäjien kanssa palvelua. Tämän kokemuksen kautta saa palautetta ja jatkojalostaa palvelua niin, että se täyttää asiakkaiden oletukset. (Brittish Design Council 2005.)

Kehitä-vaiheessa tehdään liiketoimintamallin kehittäminen Business model canvas -työkalulla, jossa määritetään, mitä arvoa yhteiskehittäminen voi luoda yrityksille ja yhteisöille sekä suunnitellaan arvolupaus. Työkalun avulla voidaan konkreettisesti hahmottaa liiketoiminnan keskeiset toiminnot ja eri toimintojen välinen vuorovaikutus. Sitä voidaan käyttää myös ryhmätyöskentelyn pohjana. (Tuulaniemi 2011, 177.) Tehdään Professional Summer Schoolin arvolupaus osallistuville organisaatioille, mitä arvoa he saavat yhteiskehittämisestä koulun kanssa. Työkalun avulla konkretisoidaan koulun arvolupaus organisaatioille, mikä mahdollistaa arvon muodostuminen organisaatioille.

Kuvataan opetusratkaisun tämän hetkinen yhteiskehittämisen aste opinnäytetyön tekijän luoman mallin mukaan. Luokitellaan organisaatioiden esittämät kehitysideoit opetusratkaisusta, mitä pitäisi ottaa paremmin huomioon seuraavalla kerralla, kun opetusratkaisu järjestetään.

#### 4.5 Toimita

Toimita (deliver) -vaiheessa palvelu lanseerataan loppukäyttäjille. Tällöin tulee varmistaa, että on luotu prosessi asiakkaiden palautteenantamiselle. Suunnittelumatkan aikana tiimin kokemukset ovat dokumentoitu sekä oppimiset jaetaan organisaation sisällä.

Innovointiprosessissa on tärkeä epäonnistua aikaisin. Siksi konseptista tehdään nopea prototyyppi, jonka avulla idea voidaan visualisoida ja testata. Prototyyppi rakennetaan halvoista materiaaleista nopeasti mahdollisimman. Sitten päästään testaamaan ideaa ja

hiomaan pieniä yksityiskohtia, jotta saadaan aikaan toivottu lopputulos. (Tschimmel 2012). Konseptoinnin lähtökohta on idea tai epämääräinen mahdollisuus, joka tulee vielä työstää valmiimmaksi.

Konseptointi liitetään tiiviisti palveluiden innovaatioprosessiin. Konseptin avulla voidaan kuvata palvelun rakenteet ja miten palvelu tuotetaan asiakkaalle, vaikka itse palvelu olisi vasta kehitteillä. Palvelupolun vaiheet kuvataan ja konsepti esittelee palvelun keskeiset ominaisuudet. Palvelu visualisoidaan ja tai sen käyttämisestä voidaan tehdä user case. Palvelukonseptissa on tärkeä kuvata, miten palvelu tuottaa arvoa asiakkaille sekä, miten se vastaa asiakkaiden tarpeeseen. Konseptin kehittämisen takana on paljon taustatyötä asiakkaiden tarpeen tunnistamisesta, konseptin kehittämiseen ja valintaan, kilpailutilanteen ja kilpailijoiden analyysin kautta palvelun toteuttamisvaiheeseen, missä palvelu lanseerataan asiakkaille. (Miettinen 2011, 107-109.) Konseptointi tehdään päätöksentekoa varten, että voidaan tehdä päätös, viedäänkö idea tuotantoon asti. Konsepti määrittelee perusasiat palvelusta tai tuotteesta.

Palvelukonsepti on kuin kartta, joka ei ole ihan vielä tarkennettu valokuvatarkaksi. Siitä voidaan erottaa selkeästi ääriiviat, mutta yksityiskohtia on mahdoton nähdä selkeästi. Palvelukonseptissa on kuvattu palvelupolku, jotta saadaan kattava ymmärrys siitä, minkälaisesta palvelusta on kysymys, miten palvelu tuotetaan asiakkaalle, minkälaista tarvetta se ratkaisee ja minkälaisia sisäisiä prosesseja yritys tarvitsee palvelun tuottamiseen. (Tuulaniemi 2011, 191.) Käyttäjäkeskeinen suunnitteluprosessi on iteratiivinen prosessi ja siinä voidaan aina palata taaksepäin, kun tilanne vaatii.

Kun palvelu on konseptoitu ja tuotteistettu, sen menestymisen markkinoilla määräävät asiakkaat. Lanseerauksessa on tärkeää, että palvelu tehdään tunnetuksi suunnitellulle kohderyhmälle, oikeassa ajassa ja paikassa. (Tuulaniemi 2011, 239-240.) Mikäli yritys ei onnistu markkinointitoimenpiteissään, hyväkin palveluidea saattaa jäädä oikealta kohderyhmältä tuntemattomaksi ja epäonnistua sitä syystä. Markkinoinnissa pitää olla hyvä tarina, uskottava ja haluttava brändi sekä tavoittaa oikea kohderyhmä.

### **Palvelumuotoilun yhteenveto**

Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen iteratiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on systemaattisesti kehittää palveluita sekä innovoida samaan aikaan sekä analyyttisesti sekä intuitiivisesti. Palvelumuotoilu tuo loppukäyttäjän näkemyksen mukaan kehitystyöhön. Siihen kuuluu asiakkaan perusteellinen tutkiminen, asiakkaan tarpeiden ja tunteiden ymmärtäminen sekä sen selvittäminen, mikä todellisesti ohjaa asiakkaan toimintaa. Visualisoiminen on vahvempi tapa viestiä kuin sanallinen viestintä.

## 5 Opinnäytetyön tulokset

Työssä on selvitetty, mitä arvoa muodostui yritykselle/yhteisölle oppilaitosten ja yritysten/yhteisöjen välisestä yhteiskehittämisestä ja oliko yhteiskehittämiselle mahdollisesti jotain esteitä. Arvoa muodostuu, kun palvelua käytetään. Heinosen, Strandvikin ja Voiman (2013, 10) mukaan arvolla on dynaaminen ja moniulotteinen luonne, jonka loppupäätelmät esitetään taulukossa 6. Yhteiskehittäminen luo enemmän arvoa yrityksille kuin suljettu tutkimus- ja innovaatiotoiminta. Palvelumuotoilua tarvitaan kompleksisessa maailmassa monimutkaisien palveluiden kehittämis- ja innovointityössä, jossa pitää huomioida palvelun asiakas-, palvelun toiminnalliset- ja tuotantarpeet. Yrityksen tuotanto huolehtii siitä, että asiakkaan arvolupaus toteutetaan. Johtaminen ja organisaatio luovat perustan palvelun tuottamiselle ja tuovat yhteen menetit ja resurssit palvelun tuottamiseen.

Kerätty tutkimusaineisto on luokiteltu neljään luokkaan: strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli, asiakkaan vuorovaikutus ja suhde, palvelumuotoiluprosessi ja yhteiskehittäminen. Pelkkä tuloksien kertominen ei vielä riitä, vaan niiden avulla vedetään yhteen johtopäätöksiä. Ne kokoavat yhteen tutkittavat teemat sekä antavat vastaukset opinnäytetyön ongelmanasetteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 230).

Strateginen ajattelu ja liiketoimintamallin liittyvän luokan hyötyinä nähtiin asiakaskeskeisen ajattelun lisääminen organisaatiossa sekä osallistavien menetelmien käyttäminen asiakkaiden tutkimiseen ja osallistamiseen palvelukehitykseen. Oppilaiden innovaatiot tuottivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia osallistuneille organisaatioille. Oppilaiden kehittämä ratkaisu toi yhteen kolme näkökulmaa: asiakkaan, liiketoiminnan ja palvelun teknisen toteutuksen. Yhteiskehittäminen oli myös oppimisprosessi sekä organisaatiolle että oppilaille.

Asiakkaan vuorovaikutus ja -suhde -luokkaan annettiin seuraavia vastauksia. Arvoa luovien verkostojen rakentaminen eli ekosysteemiajattelun lisääminen organisaatiossa. Yritys sai lisättyä työnantajamielikuvaa oppilaiden keskuudessa sekä mahdollisesti rekrytoitua ja palkattua uusia työntekijöitä yritykseen. Mainittiin myös yhteiskehittäminen yhdessä loppukäyttäjän kanssa ja asiakastuntemuksen lisääminen yrityksessä.

Palvelumuotoiluprosessiin luokiteltiin palvelumuotoiluosaaminen, konseptointi sekä nopea prototyyppi. Yritykselle on tärkeää lisätä asiakasymmärrystä päätöksenteossa ja prosessoida systemaattisesti käyttäjätietoa yrityksen sisällä. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvan kehittämisen ja ratkaisukeskeisyyden kulttuuria. Palvelumuotoilun menetelminä pidettiin tärkeinä suunnitteluajattelua, tiedon visualisointia, customer journey mappingia ja sujuvan palvelukokemuksen rakentamista loppukäyttäjän näkökulmasta.

Yhteiskehittämisen arvoa tuottavina lähtökohtina pidettiin ajattelutavan laajentamista ja oppimista prosessin aikana. Organisaatioiden tarpeena oli saada syvempää ymmärrystä asiakkaan arvon muodostumisesta ja tuntee paremmin asiakkaan maailma. Tärkeää on myös kuuntelu ja yhdessä oppiminen oppilaiden kanssa. Kehuja annettiin myös Professional summer schoolin heterogeeniselle tiimille.

Monella tasolla edistetty hyvinvointia ja terveyttä ja niihin vaikuttavia asioita.

Terveyden- ja hyvinvointialoilla on kyse ihmisten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja terveydestä elämänlaadusta. Kehitystyön avulla organisaatio pystyy edistämään perustehtäväänsä ja luomaan parempia palveluita loppukäyttäjälle.

(Yhteiskehittämisen) työnjako pitää olla selkeä ja kehittämistyön johtaminen. Oltava selkeät rakenteet sekä ristiriitatilanteiden ratkaisumalli. Oltava joku joka sano, että nyt tehdään näin. Sit pitää tehdä kuten sovittu. Ei saa sooloilla.

Ylläolevassa lausunnossa on hyvin määritelty yhteiskehittämissuorituksen onnistumisen edellytykset. Työskentely on tarkoituksenmukaista projektin edistämistä ja työskentelyä sitoutuneesti projektin tavoitteiden eteen.

## 5.1 Yhteiskehittämisen arvonluonti

Arvon muodostumisen kysymykset		
Kysymykset	Asiakaskeskeinen liiketoiminta	Lähteitä
<b>Kuka</b>	Arvo on henkilökohtainen ja se liittyy kokemukseen elämästä. Se voi olla luonteeltaan myös jaettua tai kollektiivista. Asiakas määrittää arvon eikä yritys.	Alakoski 2014, 153
<b>Miten</b>	Yritys tukee asiakkaan arvonmuodostumista. Arvonmuodostuminen on joko aktiivinen tai passiivinen. Kokemus liittyy tunteisiin.	Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 560; Osterwalder ym. 2014 16-21
<b>Missä</b>	Kokemus voi olla näkyvää tai näkymätöntä. Arvo liittyy asiakkaan elämään.	Heinonen & Strandvik 2015, 472
<b>Milloin</b>	Arvon kokemus on pitkäkestoista ja sillä on menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Se on dynaamista.	Grönroos ja Voima 2012
<b>Mitä</b>	Arvon muodostuminen on monimutkainen prosessi.	Heinonen, Strandvik & Voima 2013; Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 561-562

Taulukko 5: Arvon tutkimisen kysymyksiä (Alakoski 2014, 59)

Tässä työssä arvon muodostumista on tutkittu kysymyksillä kuka, miten, missä, milloin ja mitä. Tuloksina esitetään, että arvon muodostuminen on henkilökohtainen kokemus, ja yritys on yhdessä luomassa arvoa asiakkaan kanssa sekä pystyy tukemaan asiakasta arvon luomisessa. Arvo voi olla myös kollektiivista ja jaettua. Kokemus voi olla näkyvää tai

näkymätöntä sekä se liittyy asiakkaan henkilökohtaiseen elämään. Arvon kokeminen on pitkäkestoista ja sillä on menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus.

Arvon muodostumisen kokemus		
Löydökset	Lainaukset	Teoria
Arvo liittyy henkilökohtaiseen kokemukseen	Ratkaistaan joku vaikea ongelma monen organisaation näkökulmasta yhteiskehittämällä.  Yrityksessä ei vielä osata hyödyntää palvelumuotoilua liiketoiminnan kehittämisen tueksi.	Alakoski 2014, 153
Arvo voidaan kokea symbolisella tai funktionaalisella tavalla	Toimintatapa oli uudellinen, kiinnostava niille.	Tynan, McKechnie & Hartley 2014, 1075
Asiakkaan kokemus joko luo arvoa tai siinä epäonnistutaan	Yritys antoi selkeän tehtävänannon, mutta toteutus ei ollut tahtotilan mukaan.	Tynan, McKechnie & Hartley 2014, 1075
Arvon kokemus voi liittyä kokemukseen tai sitten mielikuvitukseen	Yrityksen asiantuntijoilla on kiire ja siksi yhteiskehittämiseen koulujen kanssa ei ole aikaa ja resursseja.	Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 561-562
Arvon kokeminen voi olla aktiivista tai passiivista	Pakotti mut miettimään omaa suhtautumista, kyseenalaistamista ja	Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 560
Kokemus on aikaan sidottu	Nyt on parempi ymmärrys, missä busineksessa ollaan.	Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 561-562
Yhteiskehittäminen on hyödyllistä yritykselle	Ohjelma oli niin lean. Ei tarvinnut paapoa (opiskelijoita). Ne oli itseohjautuvia. Se oli tosi hyvä, kun ne veti leanisti ja kysyi, onko mulla 5 min aikaa heille. Hyvin vedetty	Kohtamäki & Rajala 2016, 11
Hinnoittelu vaikuttaa kokonaistyytyväisyyteen	Me ei maksettu mitään. En osaa arvioida, maksoiko muut. Meille ei kerrottu hintaa normaalisti. En osaa arvioida, oliko hintansa väärtti.	Alakoski 2014, 15
Laadun kokemus	Uuden tuottamisen arvo jäi pieneksi, koska ryhmä opetteli niitä asioita, mitä yritys jo osasi.	Grönroos 2000, 66-67; Löytävä & Korteso 2011, 59 - 60

Taulukko 6: Arvon muodostumisen viitekehys

Taulukossa 6 on luokiteltu haastattelussa ilmikäyneitä väittämiä ja ne on ryhmitelty eri arvon muodostumisen teorioiden viitekehukseen, jotka määrittelevät arvon kokemuksen erilaisia luonteita ja dynaamisuutta. Yhteiskehittämisellä ratkaistaan organisaation monimutkainen ja vaikea haaste. Haasteena on vielä se, että yrityksissä ei vielä osata hyödyntää palvelumuotoilua vaikka palvelumuotoilu on nouseva tieteenala. Yrityksissä on kiire ja resurssipulan takia ei ole aikaa yhteiskehittämiselle ja osallistaville menetelmille. Yhteiskehittäminen on hyödyllistä toimintaa yritykselle. Kokonaislaadun kokemus on ennako-odotuksien ja kokemuksen yhtälö. Myös palvelun hinnoittelulla on vaikutusta arvon muodostumisessa.

Tyhimmät ja oudoimmat ideat sallittuja, ei rajoja.

Nyt on parempi ymmärrys, missä busineksessa ollaan.

Haastatteluissa kerättiin monia erilaisia näkökulmia, mitä arvoa yhteiskehittäminen on luonut opetusratkaisuun osallistuneelle organisaatiolle. Jokainen organisaatio katsoo asiaa aina omasta näkökulmastaan ja arvon kokemus on tunnetila. Arvon muodostumisen kokemus on henkilökohtainen ja se on aikaan sidottu luonteeltaan.

Saatiin uutta näkemystä uudesta näkökulmasta, joka ei yritykselle vielä tuttu.

Haastattelujen ja kyselyn perusteella kävi ilmi, että organisaatiot hakivat ideoita oman innovaatioprosessin kehittämiseen organisaation sisällä ja ideoita toivottiin digitalisaation vauhdittamiseksi. Organisaatioissa tahdottiin lisätä asiakaskeskeistä ajattelua organisaation sisällä sekä ottaa käyttöön osallistavia menetelmiä loppukäyttäjien tutkimiseen. Asiakasymmärrystä tahdottiin lisätä päätöksenteon tueksi.

Arvoa luovina osa-alueina mainittiin palvelumuotoilu, kuuntelu ja yhdessä oppiminen, asiakasymmärryksen lisääminen ja yhteiskehittäminen kehitystyön lähtökohdaksi. Ulkoa sisään -ajattelu laajentaa yksilön katsantokantaa sekä antaa mahdollisuuden oppimiseen prosessin aikana. Organisaatiot myös kiittivät Professional Summer Schoolin heterogeenistä ja monialaista tiimiä.

On tärkeää, että on tunnistettu kehittämistarve. Varsinkin järjestöjen, 3. sektorin ja oppilaitosten puolelta tulee yleensä sieltä puolelta ehdotus. Ei lähdetä kaikkeen mukaan tai yritetään muokata, että (hanke) vastaa meidän kehitystarpeeseen. Ollaan pyydetty oppilaitoksia kehittämään meidän kanssa.

Yhteiskehittäminen hankkeen tulee liittyä organisaation omiin tarpeisiin. Ehdotus yhteiskehittämiseksi voi tulla organisaation ulkopuolelta, mutta sellaisiin hankkeisiin ei lähdetä, jotka eivät tue organisaation strategiaa. Tarve voi olla myös niin, että organisaatio pyytää oppilaitosyhteistyökumppania toteuttamaan yhdessä projektin.

Mitään strategian vastaista ei lähdetä kehittää. Mieluummin vielä sellainen asia, joka on meillä priorisoitu, mitä kumppani tuo. Käyttäjät tosi arvokkaita. Palvelun pitää vastata siihen, mitä käyttäjät tarvii. Eikä niin että virkamiehet keksii, mitä loppukäyttäjät tarvii. Muilla kumppaneilla voi olla sellaista osaamista mitä meillä ei oo. Ja nimenomaan lisäkäsiä.

Loppukäyttäjä tai asiakasnäkökulma on organisaatioille todella tärkeää. Palvelua ei lähdetä kehittämään yrityksen lähtökohdista vaan loppukäyttäjän tarpeista. Yhteiskehittämisen sidosryhmät tuovat projektiin mukaan sellaista osaamista, mitä organisaatiolla itsellään ei mahdollisesti ole. Ja sitten kumppanit tuovat organisaation käyttöön lisävoimia projektin tekemiseen.

Ihan varmasti. Varsinkin kun kehitetään palveluita. Niihin tulee paljon enemmän sisältöä ja on arvokkaampia. Ei me pystytä itse järjestää näitä

omaishoitajajuttuja tai kauppakeskuskävelyitä. Isommalla porukalla enemmän hyvää aikaiseksi tärkeästä lähtökohdasta.

Yhteiskehittämisellä saadaan enemmän aikaiseksi kuin organisaatio vaan toimisi yksin ilman kumppaneita. Organisaatio ei pysty asettumaan asiakkaan saappaisiin ja tuntemaan asiakasta riittävän hyvin, että se pystyisi keskimään asiakkaan tarpeet ja erityisesti piilevät tarpeet, ilman asiakkaan syvällistä tuntemusta.

## 5.2 Yhteiskehittämisen haasteet

Yhteiskehittämisen haasteet	
strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ryhmän kehitystyö oli iso ajatus, joka olisi vaatinut usean toimijan välisen ekosysteemin syntymisen. Se vaatii paljon aikaa ja työtä, sille ei ehkä vielä ole valmiutta yrityksessä.</li> <li>* ekosysteemi-ajattelu vielä puuttuu, miten yritys saisi ekosysteemistä jaettua arvoa</li> <li>* yritykset ovat varovaisia toiminnassaan</li> <li>* yritykset tekee innovaatioita sisäisesti, mutta niitä ei haluta kehittää ulkoisesti.</li> <li>* yritys toimii vielä businessyksikköinä, eikä osata katsoa siilojen ohi pelkästään asiakkaiden tarpeita</li> <li>* on asioita, jonka suhteen ei voi olla avoin</li> <li>* jos kilpailija kehittää jotain, on yrityksellä kiire lähteä kehittämään samaa asiaa</li> <li>* opiskelijoiden ideat hyviä, niiden jatkojalostaminen työlästä yrityksen sisällä</li> <li>* aikapula</li> <li>* yritys ei voi antaa resursseja täysin opiskelijoiden käyttöön</li> <li>* salassapitovelvollisuudet</li> <li>* kovin aikaisessa vaiheessa kehitystyössä ei aleta tekemään yhteiskehittämistä</li> <li>* salassa pidettävät ideat/konseptit ja tuotteet/palvelut</li> <li>* yritys toivoi uutta näkökulmaa B2B myyntiin, mutta ryhmä kehitti kokonaisvaltaista hyvinvointia</li> <li>* kaksi viikkoa liian lyhyt aika innovaatioprosessiin</li> <li>* luottamuksen puute</li> <li>* ryhmä ei saa käyttää väärin yritykseltä saamaansa tietoa</li> <li>* salaisuudet, joita tulisi varjella</li> </ul>
Asiakkaan vuorovaikutus ja -suhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>* kilpailuasetelman takia ei tahdota tehdä yhteistyötä</li> <li>* innovaatioita ei haluta julkisuuteen liian aikaisin</li> <li>* yrityksellä ei ole aikaa tehdä innovointia ja asiakastutkimusta</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yritys voi torpata ryhmän ideat, jos yrityksen edustaja on kovin dominoiva ryhmässä</li> </ul>
Palvelumuotoilun prosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yrityksessä ei vielä osata hyödyntää palvelumuotoilua liiketoiminnan kehittämisen tueksi</li> <li>* palvelumuotoilu on yritykselle kiinnostava, mutta sitä ei vielä osata</li> <li>* yrityksen asiantuntijoilla on kiire ja siksi yhteiskehittämiseen koulujen kanssa ei ole aikaa ja resursseja</li> <li>* organisaatiossa asiantuntijat ovat erikoistuneita, pitäisi olla jotain erityistä, mitä oppia (esim. palvelumuotoiluprosessi, asiakasnäkökulma)</li> <li>* yrityksen asiantuntijat eivät ehdi lähtemään pois omalta työpaikaltaan</li> <li>* yritykset haluavat kehittää toimintojaan, mutta kehityshankkeissa epäonnistutaan. Implementointi epäonnistuu.</li> <li>* ryhmä ei osannut kysyä relevantteja jatkokysymyksiä ja käytti aikaa sellaiseen, jonka yritys jo osasi</li> <li>* vaatii aikaa ja energiaa olla innovoimassa uutta</li> <li>* innovoiminen on rankkaa, altistaa itsesi negatiivisella palautteelle</li> <li>* molemmilla on omat toiveet ja tavoitteet. Löydetään kompromissi, mikä sopii siihen tilanteeseen.</li> <li>* uuden tuottamisen arvo jäi pieneksi, koska ryhmä opetteli niitä asioita, mitä yritys jo osasi.</li> </ul>

Taulukko 7: Yhteiskehittämisen haasteet

Ne on vähän varovaisia, mitä muut kilpailijat tekee, eivät halua jakaa kilpailijoiden kesken ajatuksia. Ne ehkä mieluummin sisäisesti tekee (kehitys)juttuja, verrattuna ulkona kehittäminen.

Taulukossa 7 on listattu organisaatioiden esittämät yhteiskehittämisen haasteet.

Yhteiskehittämisen haasteena on liiketoiminnan suljettuus innovaatiotoiminnassa. Yrityksillä on keskenään kilpailuasetelma ja jokainen haluaa olla kilpailussa ensimmäisenä. Sen vuoksi innovaatioita tehdään suljettujen ovien takana, ettei tieto innovaatiosta leviä ennen aikaisesti yrityksestä ulos. Jos joku yritys kehittää uuden hyvän palvelun, kilpailijoiden on heti tuotettava perässä sama palvelu.

Yritys toimii vielä businessyksikköinä, eikä osata katsoa siilojen ohi pelkästään asiakkaiden tarpeita. Palvelusta ei muodostu loppukäyttäjälle sujuva

kokonaisuus, ellei palvelutuotantoa ole mietitty ja suunniteltu kokonaisvaltaisesti.

Haasteena on se, että monet yritykset toimivat vielä siilomaisesti. Vielä ei pystytä ajattelemaan riittävän asiakaskeskeisesti ja rakentamaan organisaatiomallia niin, että se palvelee parhaiten asiakkaiden palvelemista sekä palvelutuotantoa. Palvelutuotanto leikkaa läpi organisaation ja sitä on usein vaikea hallita. Palvelumuotoilu auttaa kuvaamaan asiakkaan, prosessit ja palvelun taustajärjestelmät. Kokonaisymmärryksen avulla yritys pystyy tuottamaan parempia palveluita asiakkaalle.

Yritys ei voi antaa resursseja täysin opiskelijoiden käyttöön.

Koulun kanssa yhteiskehittämisen haasteena on yritysten resurssipula. Yhteiskehittäminen vaatii osallistuvilta organisaatioilta resursseja. Todellista yhteiskehittämistä ei synny, jos projektissa ei ole mukana yrityksen edustajat.

Yrityksellä ei ole aikaa tehdä innovointia ja asiakastutkimusta.

Tämä lausuma kuulostaa minusta suorastaan pelottavalta. Jos yritys ei ole kartalla, mitä asiakkaan maailmassa tapahtuu, voi käydä niin, että asiakkaita ei kohta enää ole. On liian hidasta seurata asiakkaita tilinpäätöksen kautta. Asiakastytyväisyyttä tulee mitata systemaattisesti ja kehittää asiakaspalutteen mukaan.

Yritys antoi selkeän tehtävänannon, mutta toteutus ei ollut tahtotilan mukaan.

Tässä huomataan se, kun organisaatio edustaja ei ollut mukana kehitystiimissä, hän ei pystynyt vaikuttamaan opiskelijoiden lopputulokseen ja olemaan mukana ideoinnissa. Tämän vuoksi organisaatio pettyi, koska lopputulos ei vastannut odotettua.

### 5.3 Yhteiskehittämisen kypsyystason arviointi

Haastatteluiden jälkeen pystyttiin arvioimaan tämän hetkistä kypsyystasoa kerätyn haastatteluaineiston perusteella. Kun koulutuskokonaisuutta kehitetään uudelle tasolle, pitää myös yritys-/organisaatio-yhteistyötä jalostaa uudelle kypsyystasolle, jotta se toimisi todellisenä yhteiskehittämisen opetusratkaisuna ja loisi vieläkin enemmän arvoa osallistuville yrityksille.

Julkiset organisaatiot 1 ja 2, jotka eivät osallistuneet yhteiskehittämisen opetusratkaisuun, jätettiin yhteiskehittämisen kypsyystason arvioinnin ulkopuolelle.

<b>Haastatteluiden yhteenveto ja yhteiskehittämisen arviointi</b>	
<b>organisaatio</b>	<b>yhteiskehittämisen tämänhetkinen kypsyystaso</b>
Yritys 1	ei yhteiskehittämistä
Yritys 2	yhteistyö ja kumppanuus
Yritys 3	osallistuva konsultointi
Yritys 4	osallistuva konsultointi

Taulukko 8: Yhteiskehittämisen nykytilanteen arviointi

Taulukkoon 8 on koottu haastatteluiden perusteella ja opinnäytetyön tekijän kehittämä yhteiskehittämisen kypsyysmallin tämän hetken arvioitu kypsyystaso. Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatioiden osallistumisen aste vaihteli organisaatioiden välillä opetuskokonaisuuden aikana.

Kyllä ne oli kiinnostuneita duuneista, mitä olitte tehneet. Olisivat mielellään kuulleet lisää ja mitä ajatuksia tiimille syntyi. Ei ollut mahdollisuutta mennä yritykseen esittelee. Varmaan eri tavalla saada käsitys ja käydä keskustelua, kun vaan viestiä tuloksista.

Yritys 1 kohdalla kyse oli haastattelun perusteella vedetyn johtopäätöksen mukaan ei-yhteiskehittämistä. Organisaatio antoi vain tehtävänannon opiskelijoille ja ei ollut mukaan oppimisprosessin aikana. Opiskelijat tuottivat konseptin itsenäisesti organisaatiolle. Vuorovaikutusta ei juuri ollut prosessin aikana. Opiskelijat eivät edes vierailleet yrityksen tiloissa oppimisprosessin aikana vaan tekivät projektin ja luovuttivat materiaalit organisaatiolle.

Lähtökohtaisesti toi sikana arvoa. Arvoa toi, että ne (oppilaat) oli täällä, pyöri täällä ja jutteli ihmisten kanssa. Tällä tilalla rikotaan suomalaisia tapoja. Toi arvoa vaan olemalla paikan päällä. Muutama tyyppi on käynyt senkin jälkeen täällä eri tapahtumissa.

Yritys 2 kohdalla yhteistyö arvioitiin kolmannelle portaalle yhteistyö ja kumppanuus -tasolle. Yritys loi suhteen opiskelijoiden kanssa ja opiskelijat jatkoivat yhteistyötä toimijan kanssa myös opetusratkaisun jälkeen. Yritys antoi omat asiantuntijat rajoitetusti oppilaiden käyttöön, ja vuorovaikutus oli säännöllistä koko prosessin ajan. Opiskelijat työskentelivät pääosin yrityksen tiloissa projektin aikana.

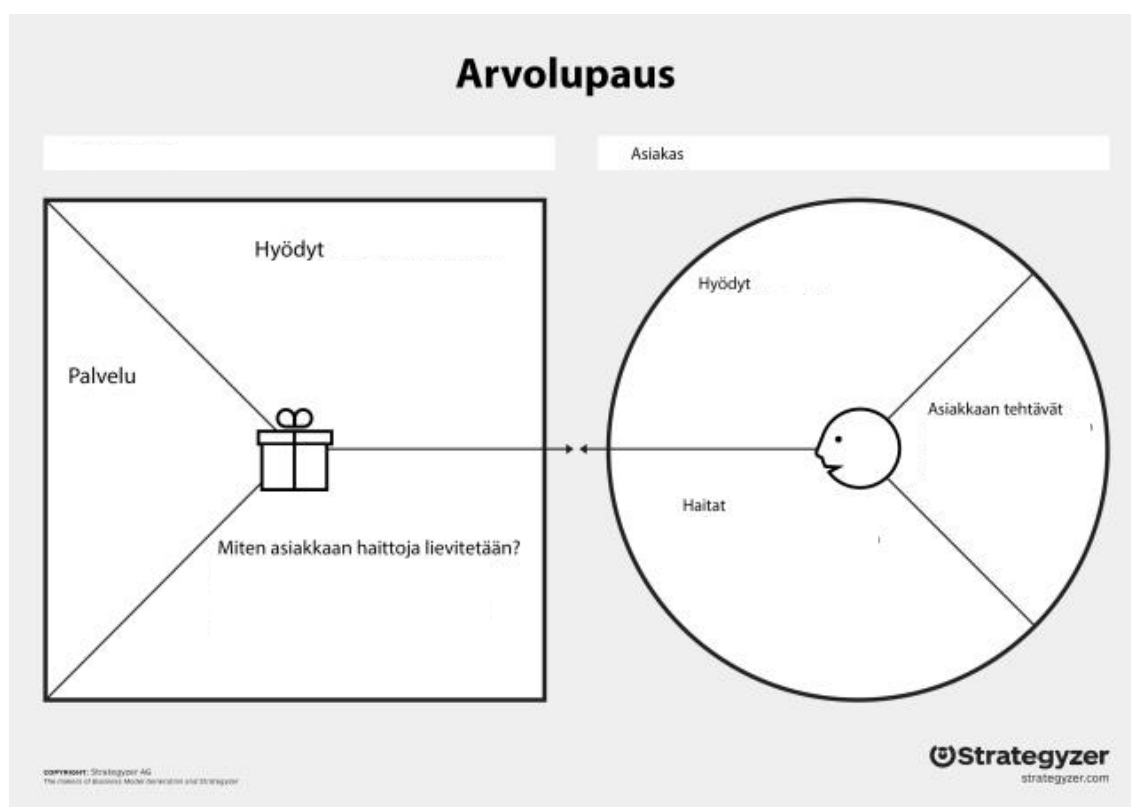
Oli hyvä kokemus. Nähtiin, miten ne työskentelivät. Tämmöisiä pitää tehdä. Joo kiva tehdä, mutta meillä ei riitä aika tehdä.

Yritys 3 kohdalla arvioidaan yhteiskehittämisen tasoksi osallistuva konsultointi. Yritys antoi tehtävänannon opiskelijoille ja antoi tarvittaessa konsultointia matkan aikana. Opiskelijat tuottivat konseptin yritykselle, joka toimi konsulttina tarvittaessa. Vuorovaikutus ei ollut säännöllistä yrityksen edustajan työkiireiden vuoksi.

Tapasin ryhmän ja kerroin firman historian ja mitä opittu matkan varrella antaakseni pohjatiedot caseen. Mun toive oli, ettei mietitä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta vaan löydetään innovatiivisia näkökulmia B2B-asiakkaille.

Yritys 4 kohdalla yhteistyö arvioidaan osallistuva konsultointi -asteelle. Yritys antoi tehtävänannon opiskelijoille ja konsultoi sähköpostitse matkan aikana. Opiskelijat tuottivat konseptin yritykselle. Yrittäjä tapasi opiskelijat yhden kerran prosessin aikana ja sen jälkeen vuorovaikutus tapahtui lähinnä sähköpostin välityksellä.

#### 5.4 Arvolupaus osallistuville organisaatioille



Kuvio 13: Arvolupaus organisaatioille (Strategyzer-yrityksen kotisivut)

Kuviossa 13 Strategyzer-yrityksen luomassa arvolupaus-pohjassa on kaksi puolta. Vasemmalla puolella on arvonluonti ja oikealla puolella on asiakkaan segmentointi. Toisen puolen avulla lisätään ymmärrystä asiakkaista. Arvonluonti puolella määritetään, kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaille. Arvolupaus määrittää asiakkaalle ja kuvaa fyysisen tuotteen tai palvelun. Se määrittelee tuotteen tai palvelun käyttäjäkunnan sekä kuvaa, mitä hyötyä asiakas saa

käyttämistä. Se kertoo ostajalle millä tavalla tuote tai palvelu on ainutlaatuinen. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Tuotteet ja palvelut (products & services) kohdassa yritys esittelee tarjoaman, jolla se tuottaa arvoa asiakkaille. Arvon tuottajat (gain creators) esittelee, mitä hyötyä tuotteet ja palvelut tarjoavat asiakkaalle. Harmin poistajat (pain relievers) kuvastaa sitä, kuinka tuotteet ja palvelut helpottavat asiakkaan elämää. (Osterwalder ym. 2014, 8.)

Opinnäytetyön tekijän laatima arvonluontimalli löytyy liitteestä 8. Tuotteet ja palvelut kohdassa käsitellään tarjoama. Se on yhteiskehittämisen opetusratkaisu. Tavoitteena on pysyvän asiakassuhteen rakentaminen koulun ja organisaation välille.

Arvon tuottajat: organisaatio saa oppilaiden tuottaman tuote- tai palveluinnovaation, joka edistää terveyden- ja hyvinvointialan digitalisoitumista sekä asiakaskeskeisen ajattelun lisäämistä organisaatiossa. Opetuskokonaisuus on organisaatiolle myös mahdollisuus lisätä osaamista ja oppia uutta. Loppukäyttäjät osallistetaan palvelukehitykseen palvelumuotoiluajattelun mukaan. Arvoa tuottaa myös ulkoa sisään - ajattelu, pöhinä ja startup-henki.

Harmin poistajat helpottavat asiakkaan elämää. Tässä tapauksessa osallistuva organisaatio saa tukea omaan innovaatioprosessiin. Opiskelijat tuovat palvelumuotoilun osaamista ja käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Opiskelijoiden tuottama konsepti edistää organisaatioiden digitalisoitumista. Työssä tutkitaan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä sekä ketterästi prototypoidaan idea. Lopputulos edistää muutosta organisaatiossa.

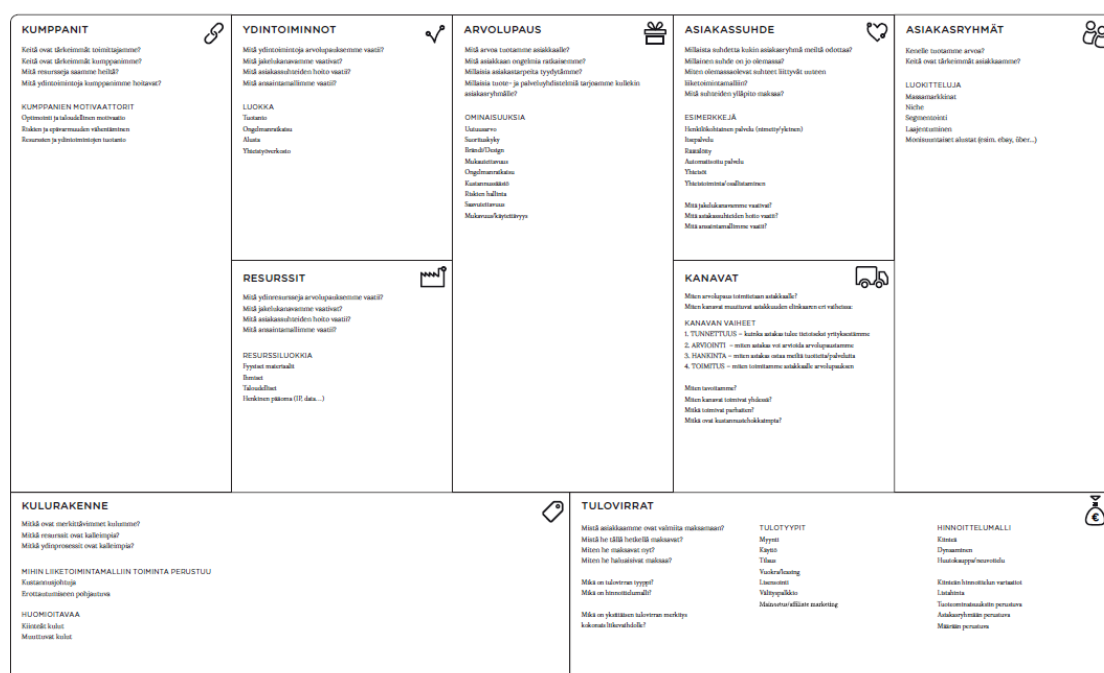
Asiakkaan tehtävät (customer jobs) selventää, mitä asiaa asiakkaat pyrkivät ratkaisemaan joko työssä tai elämässä, asiakkaan omin sanoin kuvattuna. Kipukohdat (pains) kuvaa niitä riskejä, harmeja tai epäsuotuisia lopputuloksia, jotka liittyvät customer jobs -kohtaan. Hyödyt (Gains) edustaa niitä lopputuloksia, mitä asiakas haluaa saavuttaa tai konkreettisia hyötyjä, mitä asiakas etsii käyttäessään tuotetta/palvelua. (Osterwalder ym. 2014, 9.)

Asiakkaan tehtävä on terveyden ja hyvinvoinnin alalla edistää yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Sillä on suuri arvoa tuottava vaikutus yksilön hyvinvointiin ja jopa eliniän pitenemiseen ja sairauksien ehkäisyyn.

Organisaatio saa hyötynä yhteiskehittämisestä tukea organisaation innovaatioprosessiin. Tarkoituksena on lisätä käyttäjäkeskeistä ajattelua ja edistää digitalisaatiota. Hyödyntää yhteiskehittämisen mahdollisuuksia tuote- ja palvelukehityksessä. Organisaatio saa opiskelijoiden tuottamana konkreettisen tuote- tai palveluinnovaation konseptoituna.

Organisaation kipukohtina ovat asiakaslähtöisten tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittäminen organisaation sisällä, digitalisaation edistäminen ja hyödyntäminen, globaalit trendit ja muutosvoimat sekä organisaation strategiatyön hitaus. Asiakaskäyttäjyminen muuttuu ja organisaatio ei ole tarpeeksi ketterä vastaamaan muutoksiin. Oma henkilökunta voi toimia muutoksen jarruna. Kilpailijat tekevät suurempia edistysaskeleita.

## 5.5 The business model canvas -suunnitelma



Kuvio 14: Business model canvas (Liikkanen 2016 & Osterwalder ym. 2014, 16-21)

Kuviossa 14 esitetään (Liikkanen 2016 & Osterwalder ym. 2014, 16 - 21) Business model canvas -työkalu, joka auttaa yrityksiä luomaan palvelukeskeisen strategian ja luomaan asiakkaille arvoa yrityksen prosesseissa. Yritys käyttää hyödyksi tietoa asiakkaista ja rakentaa integroitua tarjoamia, jotka vastaavat tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin. Kanvas vastaa kysymykseen, kuinka yritys voi tuottaa arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. (Miettinen 2017, 117-118.) Kanvakselta tulee visuaalinen esitys koko yrityksen liiketoimintamallista, joka ottaa asiakkaat keskiöön, huomioi sisäiset toiminnot sekä taloudelliset näkökulmat.

The business model canvas -työkalun avulla luodaan arvoa yrityksen sidosryhmille ja asiakkaille. Työkalulla määritetään, kuinka yritys tuottaa, toimittaa ja lisää arvoa asiakkaille. Työkalussa määritellään asiakassegmentit, kumppanit, ydinverkostot, resurssit, arvolupauksen, asiakassuhteen ja kanavat sekä liiketoiminnan tulorakenteen ja kuluvirrat. Työkalua voi käyttää uuden liiketoimintamallien ideoimiseen tai nykyisten kirkastamiseen. Työkalun avulla organisaatioon syntyy yhteinen arvon tuottamisen kieli. (Osterwalder, Pigneur, Bernada & Smith 2014, 16-21.) Työkalu auttaa hahmottamaan organisaation

keskeiset liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot sekä tuo esiin niiden välisen vuorovaikutuksen. Työkalun avulla konkreettisesti havaitaan, mitä arvoa yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen. (Tuulaniemi 2011, 177.)

Liiketoimintamalli on verrattavissa asiakkaan arvolupaukseen, mutta siinä kerrotaan paljon enemmän tietoa tarinan muodossa. Siinä kerrotaan, kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaille eri kanavien kautta ja yritysideoita pitää olla järjestyksessä asiakkaalle sekä potentiaalisille kumppaneille ja sidosryhmille. (Wouters ym. 2015, 63.) Kanvasta voidaan käyttää monella tavalla. Siitä voidaan tehdä monitieteellinen syvälinen work shop tai nopea luonnos suunnitelmaksi. Riippuen siitä, mihin tarpeeseen työkalua käytetään (Brittish Design Council 2005, 21). Työkalua voidaan käyttää sekä liiketoiminnassa että julkisella sektorilla. Se on hyvin monikäyttöinen. (Tuulaniemi 2011, 177.)

Business model canvas voi käyttää myös palvelumuotoilun iterointiprosessin aikana suunnittelutyökaluna auttamaan palvelukonseptin luomista liiketoimintaprosesseiksi. Sitä voidaan käyttää myös Double Diamond -prosessin Löydä (Discover) -vaiheessa nykyisen tarjoaman kehittämisessä tai Kehitä (Develop) -vaiheessa uusien liiketoimintamahdollisuuksien testaamisessa. (Brittish Design Council 2005, 21.)

Business model canvas löytyy liitteessä 7. Kanvaksessa on jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen. Ne ovat palvelun infrastruktuuri, palvelutarjoama, asiakas ja talous. Infrastruktuurissa käsitellään keskeiset kumppanit, keskeiset resurssit sekä resurssien ja kumppanien osallistaminen. Tarjoama on käytännön arvolupaus siitä, mitä arvoa asiakas saa, kun hän ostaa sen. Kolmas suuri osa-alue on asiakas. Se jakautuu arvolupauksen lunastus ja asiakassuhde, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen sekä asiakkaan maailma. Neljäs alue on taloudelliset lähtökohdat. Siinä katetaan kustannusrakenne, tulovirrat ja mittarit.

Keskeiset kumppanit ovat opetusratkaisun tuottavat oppilaitokset (Laurea, Metropolia, Helia) sekä opetusratkaisuun osallistuvat koulujen oppilaat ja opettajat sekä osallistuvat organisaatiot. Mukana on useita yritys yhteistyökumppaneita. Välillä kuullaan luentoja vierailevilta luennoitsijoilta. Oppilaiden ideoita testataan oikeilla kohderyhmillä, tuote- ja palveluinnovaation loppukäyttäjillä. Yhteiskehittäminen tuo mahdollisuuden organisaatioille kehittää omaa innovaatioprosessia ja oppia palvelumuotoilua sekä lisätä käyttäjälähtöistä ajattelua organisaatiossa.

Keskeiset resurssit ovat Metropolia-koulun tilat, jossa projekti tehdään. Osa ryhmistä työskenteli suoraan organisaatioiden tiloissa. Se olisi jopa suotavampaa kuin koulun tiloissa työskentely. Kenttätutkimus toteutetaan relevantissa ympäristössä loppukäyttäjillä.

Yrityskumppanien luona vieraillaan. Opetusratkaisun aikana tehdään nopea prototypointi sekä edistetään palvelumuotoiluosaamista.

Resurssien ja kumppanien osallistaminen - mitä enemmän organisaatio osallistuu yhteiskehittämiseen, sitä enemmän organisaatio hyötyy yhteiskehittämisen kyvykkyyksien kasvusta. Mahdollista on myös rakentaa jatkuvan asiakassuhteen osallistuvan organisaation ja koulun välille.

Käytännön arvolupaus on oppilaitoksen ja organisaatioiden välinen yhteiskehittäminen sekä loppukäyttäjänäkökulman tuominen kehittämistyöhön. Osallistuva organisaatio saa konseptoidun tuote- ja palveluidean projektin lopputuloksena. Projektin myötä lisätään asiakasajattelua niin, että ideat tulevat organisaation ulkoa sisään ja alhaalta ylös. Organisaatio saa uusia innovaatioita digitalisaation edistämiseen organisaatiossa sekä pöhinää, käyttäjälähtöisyyttä, monialaisuutta, startup-henkeä, innokkuutta ja kokeilukulttuuria.

Arvolupauksen lunastuksen ja asiakassuhteen tärkeimpänä on koulu-organisaatio-asiakassuhteen luominen, kasvattaminen ja kehittäminen pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti. Oppilaat kehittävät kahden viikon opetusratkaisun aikana organisaatiolle konkreettisen tuote- tai palveluinnovaation palvelumuotoilun työkaluilla. Organisaatio saa yhden konseptin opetusratkaisun lopputuloksena.

Vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen - yritys antaa oppilaille tehtävänannon. Mitä korkeammalla maturiteettitasolla yritys osallistuu projektiin koko sen keston ajan, sitä enemmän se saa arvoa osallistumisesta ja yrityksen yhteiskehittämisen kyvykkyydet lisääntyvät. Yhteiskehittäminen on oppimisprosessi sekä yritykselle että oppilaille. Yritys saa enemmän arvoa projektista, mitä sitoutuneempi se on projektin aikana.

Asiakkaan maailma - organisaatiot ovat erikokoisia terveyden- ja hyvinvoinnin liiketoimintaan liittyviä start uppeja, keskisuuria tai suuria yrityksiä sekä julkishallinnon organisaatioilla, joilla on tarve ratkaista jokin haaste omassa innovaatio- ja tuotekehitysprosessissa. Organisaatiot tarvitsevat tukea oppilailta digitalisaation ja asiakaskeskeisen kulttuurin edistämiseen sekä uusia ideoita käyttäjäkeskeisten tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun.

Kustannusrakenne - organisaatio maksaa oppilaitoksille kiinteän maksun osallistumisesta innovaatioprosessiin. Oppilaitokselle syntyy kustannuksia opetuksesta, tiloista ja suunnittelusta sekä asiantuntijaluennoista. Oppilaiden kehittämä konsepti on minimum viable product tai service, jonka organisaatio voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan.

Tulovirrat, arvon luominen ja mittarit - ennen opetusratkaisun alkua koulut tekevät sopimuksen koulujen ja osallistuvien organisaatioiden välille. Organisaatiolle luvataan opetusratkaisun lopputuotteena yksi konsepti. Organisaatio saa kaikki oppilaiden tekemät materiaalit. Oppilaat luovuttavat yritykselle immateriaalioikeudet innovaatioon. Organisaatio maksaa koululle osallistumisesta kiinteän maksun. Aikaisemmin se on ollut ilmainen. Organisaatioiden tyytyväisyyttä mitataan. Opetusratkaisua kehitetään annetun palautteen perusteella.

## 5.6 Yhteenveto kehittämistehtävän tuloksista

Tässä työssä tarkasteltiin kahta näkökulmaa, mitä arvoa muodostui yritykselle/yhteisölle oppilaitosten ja yritysten/yhteisöjen välisestä yhteiskehittämisestä, ja oliko yhteiskehittämiselle mahdollisesti jotain haasteita.

Yhteiskehittäminen koulun ja organisaation välillä tuottaa organisaatioille strategiseen ajatteluun ja liiketoimintamalliin, asiakkaan vuorovaikutukseen ja -suhteeseen, palvelumuotoiluprosessiin ja yhteiskehittämisprosessiin liittyvää arvoa. Yhteiskehittämisen arvo osallistuvalla organisaatiolla lisääntyy, mitä enemmän organisaatio panostaa yhteiskehittämisen kyvykkyyksiin. Tässä työssä on kehitetty malli yhteiskehittämisen kyvykkyyksien arviointiin, ja osallistuvia organisaatioita on arvioitu sen mukaan.

Yhteiskehittämisen kypsyystaso vaihteli organisaatioissa, jotka osallistuivat opetusratkaisuun. Sille ei ollut yhtenäistä tasoa. Joku organisaatioista oli jatkuvassa yhteydessä oppilaiden kanssa, kun taas toinen organisaatio ei osallistunut lainkaan prosessin aikana. Kun kyvykkyyksiä lisätään, organisaatio saa yhteiskehittämisestä enemmän arvoa. Tässä työssä on esitetty sekä organisaatioiden että opinnäytetyön tekijän ideoita, miten opetusratkaisua voitaisiin jatko kehittää, että se loisi vieläkin enemmän arvoa osallistuville organisaatioille.

Loppukäyttäjä tai asiakasnäkökulma on organisaatioille ensiarvoisen tärkeää palvelukehityksessä. Palvelua ei lähdetä kehittämään yrityksen lähtökohdista vaan loppukäyttäjän tarpeista. Yhteiskehittämisen sidosryhmät tuovat projektiin mukaan sellaista osaamista, mitä organisaatiolla itsellään ei mahdollisesti ole. Ja sitten kumppanit tuovat organisaation käyttöön lisävoimia projektin tekemiseen. Yhteiskehittämisellä saadaan enemmän aikaiseksi kuin organisaatio vaan toimisi yksin ilman kumppaneita. Lopputulos palvelee parhaiten ja tarkoituksenmukaisesti asiakkaita.

Osallistuville yrityksille luo arvoa asiakaskeskeisen ajattelun lisääminen organisaatiossa ja osallistavat menetelmät asiakkaiden tutkimiseen ja osallistamiseen palvelukehitykseen. Oppilaiden innovaatiot tuottivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia organisaatioille.

Terveysten- ja hyvinvointialoilla on kyse ihmisten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja terveydestä - elämänlaadusta. Kehitystyön avulla organisaatio pystyy edistämään perustehtäväänsä ja luomaan parempia palveluita loppukäyttäjälle sekä edistämään organisaatio digitalisointia.

Yritykselle on tärkeää asiakasymmärryksen lisääminen päätöksenteossa ja käyttäjätiedon prosessointi yrityksen sisällä. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvan kehittämisen ja ratkaisukeskeisyyden kulttuuria, jotta se on valmiimpi muutokseen. Opetusratkaisu antoi organisaatioille myös mahdollisuuden uuden oppimiseen ja kehittymiseen.

Yhteiskehittämisen haasteena on liiketoiminnan suljettuus tutkimus- ja kehitystyössä. Sen vuoksi innovaatioita tehdään suljettujen ovien takana, ettei tieto innovaatiosta leviä ennen aikaisesti yrityksestä ulos. Monet yritykset toimivat vielä siilomaisesti. Silloin ei pystytä ajattelemaan riittävän asiakaskeskeisesti ja rakentamaan organisaatiomallia niin, että se palvelee parhaiten asiakkaita. Palvelusta ei muodostu loppukäyttäjälle sujuva kokonaisuus, ellei palvelutuotantoa ole suunniteltu kokonaisvaltaisesti. Yhteiskehittämisen haasteena on osallistuvien organisaatioiden resurssipula.

## 6 Kehittämistehtävän arviointi

Heinosen ja Strandvikin (2015, 475-476) mukaan organisaation tulee lisätä tietoisuutta, mistä asiakkaan arvo muodostuu. Työssä saatiin kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin ja selvitettiin arvon moniulotteista ja dynaamista luonnetta. Alakosken (2014, 153) mukaan asiakkaan subjektiivinen arvon kokemus riippuu hänen ennako-odotuksiensa ja kokemuksen summasta. Jotta yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalle, yrityksen tulee tuntea asiakkaan maailma ja tuottaa ennalta määriteltä arvoa asiakkaalle arvolupauksen kautta. Arvolupauksen pitäminen palvelun tuotannossa on tärkeää.

Saad-Sulosen (2014, 43) mukaan yhteiskehittämisessä ajatukset tulevat organisaatioon sisälle ulkoa sisään, eikä sisältä ulos kuten perinteisessä kehitystyössä. Yhteiskehittäminen on hyvä tapa yritykselle hankkia loppukäyttäjien kokemuksia ja näin kehittää olemassa olevaa tai uutta palvelua niin, että se täyttää tai jopa ylittää asiakkaan odotukset. Opinnäytetyöstä kävi ilmi, että osallistuneet organisaatiot tahtoivat juuri kehittää oppilaitoksen kanssa heidän omaa innovaatioprosessia. Kun yhteiskehittäminen saadaan osallistuva organisaatio -kypsyystasolle, se antaa yritykselle todellisen mahdollisuuden oppia ja kehittää omaa innovaatioprosessia hyvässä yhteistyössä oppilaiden kanssa ulkoa sisään -periaatteella. Torkkelin tutkimuksen mukaan (2008, 33) yhteiskehittämisen hyödyt ovat nopeampi lanseeraus, uusien ideoiden/tuotteiden synty, nopeampi tuotekehitysprosessi, kasvaneet

voitot ja pienentyneet T&K-kustannukset. Tässä työssä organisaatiot arvostivat erityisen paljon start up henkeä, uusia tuoteideoita sekä yhteiskehittämistä koulun kanssa.

Yhteiskehittäminen luo arvoa sekä yritykselle että sidosryhmille. Kun Professional Summer Schoolin yhteiskehittämisen tasoa kehitetään korkeammalle maturiteettiportaalle, se luo entistä enemmän arvoa sekä osallistuvalla yritykselle että opiskelijoille. Tällöin yhteistyöstä syntyy interaktiivinen kehä, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ja voivat kehittää joko oppilaat oppimisprosessia tai yritykset tuotekehitysprosessia. Myös johtamisosaaminen kehittyy prosessin aikana, kun organisaatiot saavat kokemusta milleniaalien kanssa työskentelemisestä.

Maailma muuttuu jatkuvasti, ja se aiheuttaa yrityksille jatkuvaa painetta muuttua. Myös asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu. Se vaatii yrityksiltä herkkää korvaa kuuntelulle ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olemiselle. Jos seuraa asiakkaita vaan tilinpäätöksen kautta, huomataan aivan liian hitaasti asiakaskäyttötymisen muutos. Asiakkaat haluavat olla mukana yrityksen innovaatioprosessissa ja sitä kautta olla osana luomassa arvoa yhdessä yrityksen kanssa. Yritys saa silloin asiakkailta arvokasta tietoa ja pystyy ottamaan sen huomioon omassa tuotekehitys- ja innovaatioprosessissa. Asiakkaat taas hyötyvät yhteistyöstä parempina tuotteina ja palveluina, jotka täyttävät asiakkaan odotukset tai jopa ylittävät ne. Tahtokallion (2014, 193) mukaan isot yritykset tunnistavat hyvin muutostarpeen, mutta eivät osaa tehdä muutosta.

Jotta yritys menestyisi, sen pitää aikaisemmin pystyä tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuudet ja innovoimaan uutta. Samalla tavalla haasteisiin pitäisi pystyä reagoimaan, ennen kun ne muuttuvat todelliseksi ongelmaksi ja toimivat jopa esteinä yritykselle. Muutoksia tapahtuu liiketoimintaympäristössä jatkuvasti ja niitä on vaikea hallita tai ennakoida. Mitä avoimemmin yritys toimii eri sidosryhmiensä kanssa, sitä parempaa ja kattavampaa tietoa yritys kerää markkinasta ja kilpailijoiden toimista. Yritys voi ottaa käyttöön rullaavan strategiatyön, jossa toimintaympäristön muutoksia, asiakaspalautetta sekä uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tarkastellaan jatkuvasti (Hämäläinen ym. 2016, 230.) eikä vaan vuosittaisen strategiatyön aikana. Sidosryhmänä strategiatyössä voi olla mukana esimerkiksi oppilaitos tai kolmannen sektorin toimija. Eri toimijat tuovat uudenlaista näkemystä yrityksen sisään. On hankala suunnitella vain yrityksen näkökulmasta asiakkaiden moniulotteisia tarpeita. Aikaisemmin innovaatioprosessia on ajateltu sisältäpäin-ulos yrityksen sisällä. Uudenlainen avoimuus tuo toiminnan lähtökohdaksi ulkoa sisään.

Vanhat yritysparadigmat ovat murreksessa. Tuotokeskeisistä yrityksistä on tullut palvelukeskeisiä yrityksiä. Yritykset ovat myös joutuneet avaamaan ovensa tuotekehitykselle myös eri sidosryhmien kanssa. Tuotekehitystä ja innovaatioprosessia ei enää tehdä vain

suljettujen ovien takana. Asiakkaat otetaan jo innovaatioiden suunnitteluasteella fuzzy front end -vaiheessa mukaan. Asiakkaiden voi antaa ohjata yrityksen toimintaa, koska asiakkaat tekevät liikevaihdon ja mahdollistavat yrityksen olemassaolon sekä menestyksen. Kaikkein vaarallisinta yrityksessä on sanoa, että näin on aina tehty. Se on mielestäni kallein virhe, minkä yritys voi tehdä.

Torkkelin ym. (2008, 24) mukaan avoimen innovaation suurimpina esteinä ovat sopivien resurssien löytäminen (teknologialähteet ja ostajat), yrityksen resurssipuute sekä IPR-oikeudet. Trottin ja Hartmanin (2014, 361) mukaan avoimen innovaation esteet voivat liittyä yrityksen liiketoimintamalleihin, käsitykseen avoimesta innovaatiosta, organisaatorakenteeseen tai yrityksen rajoihin, johtamismalliin sekä organisaatiokulttuuriin, työkaluihin ja teknologioihin, IP (intellectual property) -oikeuksiin tai patenttiasioihin. Nämä asiat voivat estää yrityksiä olemaan avoimia tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa. Tässä tehtävässä organisaatiot mainitsivat suurimpina esteinä resurssipuutteet sekä innovaatiotoiminnan suljettuuden. Erityisesti ajanpuute kävi ilmi monessa keskustelussa. Yhteiskehittäminen vaatii organisaatiolta paljon sitoutumista aikaa ja ihmisresursseja. Vasta silloin voidaan puhua todellisesta yhteiskehittämisestä.

Myös palvelumuotoilu kiinnostaa organisaatioita, mutta yrityksen mukaan sitä ei vielä osata hyödyntää liiketoiminnan kehittämisen ja innovoinnin tueksi. Yhteiskehittämisen hankkeet tarjoavat hyvän mahdollisuuden osaamisen siirrolle ja palvelumuotoilun oppimiselle. Tai sitten osaamista voidaan ostaa yrityksen ulkopuolelta asiantuntijapalveluna. Kaikkea osaamista ei tarvitse olla yrityksen sisällä. Yritykset tarvitsevat palvelumuotoilua, koska maailma palveluistuu ja yritysten tulee panostaa palveluiden asiakaskokemuksen parantamiseen ja kehittämiseen.

Keskusteluista kävi ilmi, että organisaatiot lähtevät mukaan yhteiskehittämiseen oppilaitoksen kanssa siitä lähtökohdasta, että osallistuvat yritykset haluavat kehittää omaa innovaatioprosessia. Tämä käy hyvin yhteen Keräsen ja Ojasalon (2011) luoman teorian mukaan, että yhteiskehittämisessä arvoa luodaan yhdessä oppimalla ja käymällä dialogia, sekä oppiminen on interaktiivinen prosessi. Liikeidea lähtee ajatuksesta, että pyritään ymmärtämään asiakaskunnan arvoa tuottavat prosessit ja ne kohdat, joissa yrityksen arvoa tuottavat lupaukset kohtaavat asiakkaan tarpeiden kanssa. Yritysten motiivi olla mukana yhteistyössä koulujen kanssa johtuu siitä, että he saavat kilpailijoitaan varhaisempaa tutkimustietoa (Torkkeli ym. 2008, 15). Organisaatiot toivoivat saavansa uusia ajatuksia opiskelijoilta ja siten vauhdittaa yrityksen digitalisoitumista. Organisaatio mainitsi, että projektilla lähdettiin hakemaan potentiaalisia työntekijöitä yritykseen ja halutaan rakentaa positiivista yritysmielikuvaa. Se on yrityksille kriittinen menestystekijä tulevaisuudessa.

Yritykselle tärkeä saada yksikin ahaa-elämys.

Digitaalisia ratkaisuja pitää lähteä kehittämään lähtökohtaisesti asiakkaiden tarpeista ja kipukohdista. Kun ratkaisuja lähetään kehittämään, on hyvä pitää mielessä loppuasiakkaan tarpeet, ongelmat sekä mahdollisuuksien mukaan osallistaa asiakkaat mahdollisimman varhain jo suunnitteluprosessiin. Mikäli digitaalinen tuote tai palvelu ei ratkaise jotain määriteltyä ongelmaa tai helpota asiakkaan elämää, on hyvä miettiä, onko ratkaisulle oikeasti kysyntää ja tarvetta. Löytyykö palvelulle ominainen käyttäjäkunta, jonka on oikeasti valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta? Asiakkaan kokemukset ratkaisevat menestymisen markkinoilla sekä yrityksen strategian toteutumisen ja taloudellisen onnistumisen.

Ryhmän kehitystyö oli iso ajatus, joka olisi vaatinut usean toimijan välisen ekosysteemin syntyminen. Se vaatii paljon aikaa ja työtä, sille ei ehkä vielä ole valmiutta yrityksessä. Ekosysteemi-ajattelu vielä puuttuu, miten yritys saisi ekosysteemistä jaettua arvoa.

Isona kysymyksenä on myös ekosysteemiajattelu. Vielä puuttuvat ekosysteemityökälyt. Tätä aihetta pitäisi vielä tutkia lisää ja tehdä jaetusta arvosta ekosysteemeissä teorioita sekä määrittää mitä ja miten arvoa jaetaan ekosysteemeissä.

Tuotteita on kilpailijoiden erittäin helppo kopioida ja monistaa. Kun yritys on rakentanut palveluketjun tai jopa ekosysteemin tuotteiden ympärille, on liikeideaa huomattavasti vaikeampi kopioida, varastaa tai monistaa. Silloin yritys saa sitoutettua asiakkaat paremmin omiin prosesseihinsa. Yritykselle on kustannustehokkaampaa säilyttää nykyiset asiakkaat kuin hankkia uusia. Siksi on tärkeää, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yritykseen ja asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti. Virheitä voi tehdä, mutta ne pitää hoitaa kuntoon asiaankuuluvasti ja pystyä säilyttämään asiakas myös näissä tilanteissa. Kun virhe korjataan hyvin asiakkaan kannalta, asiakas on sen jälkeen jopa tyytyväisempi kuin ennen virheen tekemistä. Yrityksen pitää huolehtia siitä, että se saa asiakkailta hyvää palautetta tuotteista ja palvelusta sekä muokata omaa toimintaansa palautteen perusteella.

Yrityksen on myös oltava edelläkävijä ja uskallettava ottaa rohkeita loikkia. Tietoa kerätään asiakkailta eikä niinkään kilpailijoilta. Ei pidä olla perästä seuraaja ja hyvä kakkonen kilpailussa - vaan olla rohkeasti tienraivaaja ja suunnannäyttäjä alalla. Silloin yritys pysyy kilpailijoiden edellä kaikessa tekemisessä ja korjaa myös taloudellisen menestyksen. Kilpailuetua voi saada myös erilaistumisesta. Arvolupausta voi käyttää erottautumistekijänä markkinoilla ja kommunikoida sitä asiakkaille. Yritys voi perustaa esimerkiksi yrityksen sisälle oman startupin, joka voi ketterämmin kehittää uusia palveluinnovaatioita tai toimia yhteistyössä esimerkiksi korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa avoimemmin.

Opiskelijoiden idea pakotti mut miettimään omaa suhtautumista, kyseenalaistamaan ja pohtimaan uudelleen.

Outside-in ja teknologia monimutkaisten asiakastarpeiden ympärille.

Nuutisen ja Ojasalon (2014, 308) mukaan muutos tuoteorientoituneesta liiketoiminnasta palveluorientoituneeseen liiketoimintaan johtaa siihen, että yrityksen on otettava asiakassuhde ja asiakkaan prosessit keskiöön. Arvoa asiakkaalle tuotetaan luomalla yhdessä arvoa sekä pitämällä asiakkaalle annetut lupaukset. Liiketoimintamalli määrittelee, kuinka organisaatio luo, toimittaa ja kotiuttaa arvon asiakkaalle. Asiakas määrittää arvon kokemuksen. Yritys on vain fasilitaattori.

Kolme näkökulmaa yhteen asiakas, liiketoiminta ja tekninen toteutus.

Palvelumuotoilu auttaa muotoilemaan kompleksiset palveluekosysteemit toimiviksi, arvoa luoviksi kokonaisuuksiksi (Tuulaniemi 2011, 69). Arvoa voidaan Uusitalon (2014, 43-53) tuottaa asiakkaan mukaan rationaalisilla hyödyillä, emotionaalisilla hyödyillä, asiointiprosessin kautta tai yksilön oman arvomaailman avulla. Arvon muodostuminen on aina subjektiivinen kokemus. Siihen vaikuttavat monimutkaiset prosessit. Sen vuoksi pitää tutkia ja ymmärtää, mitä arvoa yritykset odottavat yhteiskehittämisellä, identifioida nämä arvot sekä sen jälkeen kommunikoida hyödyt yrityksille. Arvoa voidaan tutkia miten, missä, mitä ja milloin - kysymyksillä, kuten tässä työssä on tehty.

Yritys luo monella tavalla katsottuna myös sosiaalista arvoa. Arvon luomisen tulee olla keskiössä kaikessa tekemisessä. Ihmisistä tulee tehdä yrityksen tärkein onnistumistekijä empaattisesti. Myös työntekijöitä pitää ajatella sillä tavalla, että he ovat ihmisiä sekä tärkeä sidosryhmä yritykselle. Jokainen työntekijä voi olla yrityksen kuluttaja tai yrityksen sanansaattaja, myyjä sekä markkinoija omille sidosryhmilleen. Puhutaankin paljon työntekijälähtöisyydestä. Sosiaaliset arvot ovat Almqvistin (2016) tutkimuksen mukaan korkeimpia arvoja, ja siksi yrityksen tulisi pyrkiä tuottamaan niitä arvoja ja sitten kommunikoidaan siitä kohderyhmilleen. Eli arvoa tuotetaan yrityksen prosesseissa, siitä kommunikoidaan asiakkaille ja sidosryhmille sekä yrityksen arvolupaus lunastetaan totuuden hetkissä asiakaskohtauksissa. Asiakkaat kommunikoivat myös keskenään sosiaalisen median kanavissa omista kokemuksistaan. Suosittelu edistää myös myyntiä.

Meillä on kaikilla kaksi tehtävää - oma työ ja oman työn kehittäminen. Meitä kannustetaan siihen, että perustyössä olevat henkilöt tekevät havaintoja omasta palvelusta ja sen laadusta.

Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Näihin totuuden hetkiin tulee panostaa, sillä se miten asiakas kokee saamansa palvelun, vaikuttaa se, mitä

näissä totuuden hetkissä tapahtuu. Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta sekä tekninen että prosessiulottuvuus. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa se, mitä ja miten palvelu hänelle toimitetaan. Asiakkaat ovat palvelun toteutuksessa aktiivisia pelureita eivätkä vaan passiivisia vastaanottajia. Sekä palveluprosessin että prosessin lopputuloksen pitää olla tyydyttävä asiakkaan henkilökohtaisen kokemuksen mukaan. Yritys antaa palvelulupauksia asiakkaalle, jotka sen tulee pitää. Laatu on jokaisen työntekijän asia. Kehittämistä voi joka ikinen tehdä omassa työssään ja siihen tulee varata aikaa.

Opiskelu on kallista yhteiskunnalle ja tällä hetkellä opiskeluun on tehty paljon leikkauksia kustannussäästöjen vuoksi Suomessa. Jopa sillä tavalla, ettei se enää tue elinikäisen oppimisen -mallia. Vaan hallituksen päätökset johtavat siihen, että jatko-opinnot pitää aloittaa heti lukion jälkeen ja saada opinnot nopeasti maaliin sekä päästä tuottavaksi työntekijäksi yhteiskuntaan. Poliittiset päätökset ovat usein kiistanalaisia tai jopa ristiriitaisia. Toisen tutkinnon suorittamista nykyiset hallituksen päätökset eivät tue. Valtio ei enää rahoita toista tutkintoa vaan se jää yksilöiden vastuulle. Suomea on pidetty korkean koulutustason maana, ja sellaisena haluaisin sen myös pitää jatkossa. Korkea koulutustaso tuo maallemme kilpailuetua. On iso riski sille, että aivot vuotavat kalliin koulutuksen jälkeen ulkomaille. Silloin Suomi yhteiskuntana ei pääse hyötymään yksilön opinnoista. Silloin kulut jäävät maahan, mutta hyödyt virtaavat maasta ulos. En myös kannata opiskeluoikeuden rajoittamista vain yhteen tutkintoon.

Tuskin ihmiset enää valmistuvat kaksikymppisenä siihen ammattiin, josta pääsevät eläkkeelle aikanaan. Suosin itse jatkuvaa opiskelua ja jopa uran vaihtoa monta kertaa uran aikana. Ei kaksikymppisenä voi vielä tietää, mitä haluaa uraltaan tai se jalostuu tai muuttaa täysin suuntaansa matkan aikana aikuisuuteen. Uranvaihdoksia ehtii tekemään montakin kertaa työuran aikana. Työelämässä taas jatkuvat muutokset johtavat siihen, että työntekijän on opiskeltava koko ajan lisää ja oltava valmis kaikenlaisille muutoksille.

Opetusala on murroksessa kuten moni muukin ala. Digitalisaatio mullistaa oppimisen täysin. Luokkahuoneperusteisesta oppimisesta tulee digitalisoitua. Se ei enää ole aikaan ja paikkaan sidottua vaan olemassa olevat teknologiat mahdollistavat interaktiivisen opiskelun kautta maailman. Oppilaitokset kilpailevat parhaista oppilaista sekä voivat brändin mukaan hinnoitella opetustuotteensa.

## 6.1 Kehittämisideoita osallistuneilta organisaatioilta

Yritysten esittämät ideat luokiteltuna	
--	--

strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yritys saa lisättyä potentiaalisten työntekijöiden mielenkiintoa yritystä kohtaan (tunnettuus)</li> <li>* ryhmän innovaatiosta voi tehdä yritykselle uuden palvelun tai tuotteen (innovointi)</li> <li>* kriittinen menestystekijä yritykselle rekrytoida oikeita osaajia yritykseen (rekrytointi)</li> <li>* ekosysteemityökalut puuttuvat vielä (työkalut)</li> <li>* lisätä yrityksessä outside-in ajattelua (ajattelu)</li> <li>* teknologia monimutkaisten asiakastarpeiden ympärille (ajattelutapa)</li> <li>* mallinnetaan se, miten arvoa jaetaan ekosysteemissä (jaetun arvon mallinnus)</li> <li>* kolme näkökulmaa yhteen: asiakas, liiketoiminta ja tekninen toteutus (näkökulmien yhdistäminen)</li> <li>* master data management -ajattelu asiakasnäkökulmasta</li> </ul>
Asiakkaan vuorovaikutus ja -suhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>* yritys saa positiivista julkisuutta opiskelijoiden keskuudessa, kun on mukana yhteiskehittämishankkeissa (maine)</li> <li>* lisätään keskustelua loppuasiakkaan kanssa (vuorovaikutus)</li> <li>* asiakkaiden tutkiminen ja ymmärryksen lisääminen (CDL)</li> <li>* yritys saa markkinatutkimuksen asiakkaista, joka näyttäytyy työn tilaajalle faktuaalisena totuutena</li> <li>* toisella kerralla on viisaampi lähtemään projektiin mukaan. Osaa vaatia enemmän, tavata useammin ja saada välipresentaation</li> <li>* asiakkaan tahtotila voidaan huomioida entistä paremmin palvelun kehittämisessä (CDL)</li> </ul>

Palvelumuotoilun prosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ideat pitäisi esitellä yrityksessä, jollin laajempi joukko voi osallistua ja tuloksista voidaan käydä keskustelua sekä ryhmä saa palautetta yritykseltä (palautteenanto)</li> <li>* ryhmän tulisi työskennellä yrityksen tiloissa</li> <li>* enemmän vuorovaikutusta yrityksen ja ryhmän välille</li> <li>* ryhmän tuotokset näkyville yrityksessä, niin se herättää mielenkiintoa ja keskustelua</li> <li>* nopeampi palautteenanto</li> <li>* visualisointi</li> <li>* tarkemmin määritelty tehtävänanto opiskelijoille yrityksen tarpeiden mukaan</li> <li>* jälkikommunikointia voisi parantaa. Palautteenantaminen yrityksen näkökulmasta ja mahdollisesti palautelomakkeet</li> <li>* lopputulos eli tärkein asia jäi tekemättä kunnolla</li> <li>* innovaatio syntyi minulla itselläni niiden faktojen pohjalta, mitä ryhmä minulle tarjosi</li> <li>* yrityksen tulisi olla mukana ryhmän kehittämisprosessissa</li> <li>* ensimmäisen viikon jälkeen väliprese, missä mennään toimeksiantajan kanssa</li> <li>* yritykseltä kommentit opiskelijaryhmälle loppupresentaatiosta</li> <li>* pitchin jälkeen toimeksiantajan kommentit ryhmälle ja sitten vasta tuomariston arviointi</li> <li>* pomot eivät lähde final pitchiin. Sen tulisi tapahtua yrityksen sisällä, niin silloin ehkä voisivat osallistua.</li> <li>* livestream final tapahtumasta ja tarkat kellonajat yrityksille, niin voivat osallistua etänä just oikeana hetkenä</li> <li>* yritys antoi selkeän tehtävänannon, mutta toteutus ei ollut tahtotilan mukaan</li> <li>* viikko töitä, kaksi viikkoa taukoa ja sitten taas viikko töitä.</li> <li>Idea muhii tauon aikana.</li> <li>* yritys kaipaa lisätyökaluja tehtävänannon määrittämiseen</li> </ul>
---------------------------	--

#### Taulukko 9: Kehittämisideoita organisaatioilta

Taulukkoon 9 on koottu eri pääotsikkojen alle listattuja kehittämisideoita opetusratkaisuun. Ne on jaoteltu kolmen luokkaan: strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli, asiakkaan vuorovaikutus ja suhde sekä palvelumuotoilun prosessi. Organisaatioilla oli paljon ideoita opetusratkaisun kehittämiseen.

Ryhmän olisi hyvä työskennellä organisaation tiloissa. Yrityksen tulisi olla enemmän mukana ryhmän kehittämisprosessissa. Silloin vasta on kyse todellisesta yhteiskehittämisestä. Organisaatiot toivoivat, että opetusratkaisun loppupuolella panostetaan enemmän. Ensimmäisen viikon jälkeen väliesitys ja esitetään ideat organisaatiolle, missä mennään toimeksiannon kanssa. Organisaatio kommentoisi omat näkemyksensä opiskelijaryhmälle ennen loppupresentaatiota. Final pitch - tilaisuuden jälkeen toimeksiantajan kommentit ryhmälle ja sitten vasta tuomariston arviointi lopputuloksesta. Organisaatiot kommentoivat,

että heillä on kiireinen aikataulu. Siksi opetusratkaisun kesto tulisi olla lyhempi organisaatioille. Siitä syntyi idea, että ensin tehtäisiin viikko töitä, sitten kaksi viikkoa taukoa ja sitten taas viikko yhdessä töitä. Idea muhii tauon aikana. Tai sitten organisaatiot eivät olisi koko aikaa mukana.

Organisaatiot myös toivoivat lisätyökaluja tehtävänannon määrittämiseen opiskelijoille. Sillä on suuri vaikutus siihen, minkälaisen lopputuloksen yritys saa opiskelijoiden tuottamana. Jos tehtävänannon määrittelyssä epäonnistutaan, myös lopputulos ei välttämättä täytä organisaation asettamaa toimeksiantoa ja siitä seuraa pettyminen.

Organisaatioille pitää tehdä mielipidekysely heti opetusratkaisun jälkeen. Jos sitä ei tehdä, arvokkaat palautteet jäävät keräämättä ja organisaatioilta ei saada kehitysideoita. Opetusratkaisu järjestettiin vasta ensimmäisen kerran, seuraavalla kerralla kaikki osapuolet ovat entistä viisaampia kun ovat jo kerran aikaisemmin kokeneet yhteiskehittämiprojektin.

## 6.2 Opetusratkaisun kehittämistarpeita omien kokemusten perusteella

Kun osallistuin itse Professional Summer Schooliin, minulla on näkemystä, minkälainen oppimiskokemus se oli itselle. Se toi myös mukanaan vaikeuden pysyä objektiivisena työn suhteen ja pitäytyä organisaationäkökulmassa eikä tuoda mukaan opiskelijanäkökulmaa.

Olen laatinut neliportaisen osallistumisen kypsyysmallin yhteiskehittämisen osallistumisen tasolle. Olen arvioinut työssäni tämän opetusratkaisun kypsyystasoa tällä hetkellä. Empiirisen kokemuksen perusteella kehittäisin oppilaitoksen ja organisaation yhteistyötä neljännelle portaalle niin, silloin voidaan puhuta todellisesta yhteiskehittämisestä. Tällä hetkellä opetusratkaisu ei ollut todellisesti yhteiskehittämisen opetuskokonaisuus maturiteettimallin mukaan arvioituna. Yrityksien osallistumisen aste vaihteli ei-yhteiskehittämistä -tasolta yhteistyö- ja kumppanuus -tasolle. Koska osa yrityksistä antoi vain tehtävänannon eivätkä olleet mukana kahden viikon kestoisessa opetusratkaisussa, ei vielä voida puhua yhteiskehittämisestä. Todellinen yhteiskehittäminen on sitä, että tehtävänannon antanut organisaatio olisi ollut koko ajan mukana innovaatioprosessissa yhdessä opiskelijoiden kanssa.

Yrityksiltä ja organisaatiolta jää pois oppimisen mahdollisuus, ellei vuorovaikutusta ole organisaation ja oppilaiden välillä. Se vaatii kuitenkin paljon osallistuvilta organisaatioilta aikaa ja ihmisresursseja sitoutumaan opetusratkaisuun. Ehkä opetusratkaisun kesto voitaisiin supistaa ainakin yritysten ja organisaatioiden osalta niin, että opiskelijoille opetettaisiin ensin teoriaosuus ja sitten kun päästään varsinaiseen sprinttiin, yritykset ja organisaatit otetaan mukaan. Silloin oppilaat osaisivat jo palvelumuotoilun menetelmät ja tietävät paremmin opetusratkaisun etenemistavan.

Oli hienoa huomata, että se yritys, joka toimi korkeimmalla tasolla osallistuneista organisaatioista, loi myös jatkuvan suhteen opiskelijoiden kanssa ja näin yhteistyötä jatkettiin myös opetusratkaisun päättymisen jälkeen. Yrityksen mukaan tietyt opiskelijat kävivät organisaation tilaisuuksissa myös opetusratkaisun jälkeen.

Nyt organisaatiot panostivat Professional Summer Schoolin alkuun. He miettivät tarkkaan toimeksiannon sekä antoivat toimeksiannon ja riittävän perehdytyksen opiskelijoille, jotta he pääsivät alkuun työssä. Opiskelijat työskentelivät intensiivisesti kaksi viikkoa ja saivat valmiiksi konseptit. Jos organisaatio ei päässyt mukaan Final pitch -tilaisuuteen, organisaatiolle lähetettiin vaan linkki tallenteeseen ja opetuskokonaisuus päättyi siihen. Ryhmä hajosi ja palautteenanto organisaation kanssa jäi tekemättä. Organisaatioiden mukaan koulut eivät laittaneet organisaatioille palautekyselyä koulutuskokonaisuuden jälkeen. Opetusratkaisun loppupuolelle pitäisi panostaa yhtä paljon kuin alkuun. Opetusratkaisun puolella välissä olisi hyvä pitää välikatsaus organisaation kanssa ja saada palautetta organisaatiolta. Opiskelijoiden olisi hyvä pitää oma tilaisuus organisaation kanssa ennen Final pitch -tilaisuutta koululla. Tällöin organisaatio voi kutsua oman organisaation edustajat laajasti paikalle kuulemaan opiskelijoiden tuottamaa konseptia ja saivat mahdollisuuden käydä keskustelua. Vasta tämän jälkeen opiskelijoiden konsepti esiteltäisiin Final pitch -tilaisuudessa koululla. Tällöin tulos saisi ansaitsemansa painoarvon yrityksessä.

Opetusratkaisun aikana mitattiin opiskelijoiden tyytyväisyyttä ainakin kahdesti. Se on tietenkin hyvä asia, että opetuksen sisältöä voidaan kehittää jatkossa. Mutta yhtä tärkeää olisi myös mitata osallistuneiden organisaatioiden tyytyväisyyttä. Mielestäni sitä ei ole mitattu ollenkaan ja organisaatiot eivät muistaneet, että olisivat saaneet tyytyväisyystutkimuksen. Nyt vasta saadaan palautetta yrityksiltä tämän tutkimusten myötä. Ovatko yrityksen tyytyväisiä opiskelijoiden tekemiin innovaatioihin ja ovatko yritykset voineet hyödyntää niitä? Se on mielenkiintoista, että onko opiskelijoiden ideoita viety eteenpäin jopa tuotantoon asti, vai ovatko ne jääneet vaan pöytälaatikkoihin. Työssä saatiin vastauksia näihin kysymyksiin. Osa organisaatioista hyödynsi opiskelijoiden luoman konseptin. Osa organisaatioista jalosti oppilaiden tuottamaan konseptia eteenpäin. Osalla taas konsepti jäi pöytälaatikkoon.

Myös tutkimustulokset tulisi esittää opiskelijoille. Tehdä koonti annetuista mielipiteistä, sekä ottaa vastaan kehitysideoita ja kritiikit. Missä koulujen pitäisi vielä parantaa? Nyt palaute kerättiin, mutta siitä ei tehty koostetta opiskelijoille. Uskon, että opetusratkaisuun osallistuneet opiskelijat olivat innovatiivisia luonteeltaan ja antoivat paljon palautetta. Tiedän, että opetusratkaisusta tehdään myös toinen opinnäytetyö, joka keskittyy opiskelijoiden mielipiteeseen ja opetusratkaisun kehittämiseen toisesta näkökulmasta.

Viikkojen opetusrunko (liite 1) oli hahmoteltu niin, että aamupäivisin oli aiheeseen liittyvä luento ja iltapäivät olivat vapaata aikaa tiimeille viedä ohjelman rungon mukaan omaa työtä eteenpäin päivän aiheesta. Opiskelu perustui ryhmäoppimiseen ja uuden asian työstämiseen tiimissä. Tiimi oli tavoitteellinen ja itseohjautuva. Tukenamme olivat koulujen opettajat sekä joka ryhmällä oma fasilitaattori.

Ryhmämme voitti kilpailun ja saimme palkinnoksi mentorointia. Se oli todella iso positiivinen yllätys, että saimme palkinnon. En osannut etukäteen itse ajatella, että tämä oli samalla kilpailu. Saimme palkinnoksi mentorointia - tämä on huikea palkinto. Mutta tässä on yksi olennainen ongelma. Koska tiimit olivat kansainvälisiä ja opiskelijat tulevat eri kouluista, tiimimme hajosi heti opetusratkaisun jälkeen ja emme ole pitäneet yhteyttä sen jälkeen. Jos palkinto oli tarkoitettu tiimille, sitä ei tulla koskaan lunastamaan meidän osalta. Tiiminä palkintoa ei pysty hyödyntämään valitettavasti, vaikka konseptimme oli voittoa.

Jos oppimiskäytäntö on kilpailu, palkinnon tulisi kohdistua suoraan yksilölle. Pidän kyllä kovasti mentoroinnista ajatuksen tasolla, mutta sen pitäisi olla silloin henkilökohtaisella tasolla ja jokaiselle tiimin jäsenelle tulisi tarjota tätä mahdollisuutta. Ryhmässämme oli viisi opiskelijaa eri kouluista. Tarvitsimme viisi mentoria tai yhden mentorin viidelle. Jos ylipäättänsä palkitaan, tai sitten palkitaan yksilöitä ennalta määritellyillä periaatteilla esimerkiksi aktiivinen, osallistuva, avulias, tiimihenkinen tms.

Kehittäisin Professional Summer Schoolia niin, että tekisin opetusratkaisusta pelin. Pelillistäminen auttaa ennakkotehtävien suorittamisesta, ryhmän osallistumista luennoille, sekä lisää ylipäättänsä osallistumista ja sitoutumista opetusratkaisuun. Oppimisen Double Diamond -viitekehyksen voi jatkossakin pitää oppimisen tarinana. Se on matka, joka kuljetaan läpi oppimisprosessin aikana ja lopputuloksena syntyy ryhmän toteuttamana konsepti, joka toimitetaan toimeksiannonantajalle kaikkine dokumenttineen hyödynnettäväksi yrityksessä tai julkisessa yhteisössä. Pitää kuitenkin huomioida se, että peli ei näy osallistujille organisaatioille eikä se näin ollen luo arvoa organisaatioille vaan se toimisi motivointitekijänä oppilaille.

Tässä pelissä saisi koko tiimi pisteitä, kun osallistuu tiiminä luennoille, sitten pisteitä saisi tiimiytymisestä ja siihen liittyvistä tiimihaasteista. Pisteitä antaisi myös viimeisenä päivänä tuomaristolta. Tässä mallissa yhtä arvokasta olisi hyvä tiimihenki ja tiiminä oppiminen kuin myös hyvän innovaation kehittäminen. Voittaminen olisi mahdollista kahdella tavalla. Tämä kannustaisi opiskelijoita osallistumaan myös luentoihin.

Pelillistämisen tekniikat edistäisivät oppilaiden sitoutumista opetusratkaisuun ja sen suorittamiseen loppuun asti. Oppilaitoksen seinällä voi olla pistetaulukko sen ajankohdan

pelitilanteesta. Voi olla päiväpalkintoja siitä, kuka on tuottanut parhaimman päivän oppiaiheeseen kuuluvan tehtävän. Tämä toki vaatii opettajilta väliarviointia töistä päivittäin. Myös opiskelijoita voidaan aktivoida äänestyksillä sekä apua voidaan pyytää chatin kautta. Tämä voidaan toteuttaa suljettuna Facebook-ryhmänä. Jatkokehityksen paikkana olisi koodata oppimisympäristö kouluille. Tämä olisi jo oma opinnäytetyöidea seuraavalle opiskelijalle. Fasilitaattorin tehtävänä on motivoida ryhmän oppimiskokemusta ja uuden oppimista, sekä rohkeaa kokeilukulttuuria eikä niinkään johtaa sitä suuntaa, mihin tiimi on menossa. Tässä opetusratkaisussa ei ole oikeaa suuntaa. Vain luovuus asettaa rajat opiskelijoille.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tekijä on tarkoituksella erottanut subjektiivisen näkemyksen pois työstä, koska opinnäytetyön tekijä on osallistunut opetusratkaisuun kesällä 2016. Opinnäytetyön tekijä on tarkastellut koulutuskokonaisuutta organisaatioiden lähtökohdista mahdollisimman objektiivisesti. Se on välillä ollut haastavaa, mutta opinnäytetyön tekijä on tehnyt parhaansa. Osallistuneita organisaatioita on tarkasteltu puolueettomasti. Työssä on pyritty kuulemaan ja ymmärtämään haastateltuja henkilöitä itsenään, ilman opinnäytetyön tekijän subjektiivista kantaa ja kokemusta opetusratkaisuun osallistumisesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136).

Työssä on tutkittu, mitä arvoa yhteiskehittäminen loi osallistuvalla organisaatiolle ja oliko yhteiskehittämiselle jotain esteitä. Materiaalit ovat kerätty tarkoituksenmukaisesti juuri selvittämään tätä ilmiötä. Tutkimuksen valossa jälkikäteen kriittisesti tarkasteltuna työssä on tutkittu juuri tätä ilmiötä kerätyn aineiston valossa. Täten voidaan esittää, että tutkimus on validi. Kriittikinä voidaan pitää sitä, että tutkimusjoukko olisi voinut olla vieläkin suurempi kuin tässä työssä on. Tutkimusalue on niin laaja, että sitä olisi voinut tutkia suuremmalla tutkimusjoukolla.

Kehittämisideana työhön ja valittuihin ratkaisuihin olisi se, että kyselyn olisi voinut jättää kokonaan pois ja opinnäytetyön tekijä olisi halunnut tehdä organisaatioille yhteisen work shopin. Se olisi voinut tehdä heti opetusratkaisun jälkeen, kun kaikilla on tuoreessa muistissa opetusratkaisuun liittyvät asiat. Workshopissa olisi voitu yhdessä luoda oppimiskokemusten arvolupaus, Business model canvas sekä tehdä innovatiivisia kehitysideoita organisaatioiden lähtökohdista. Palvelumuotoilu menetelmänä sopi hyvin asiakaskeskeiseen tutkimukseen. Nyt opinnäytetyön tekijä on itse suunnitellut arvolupauksen ja Business model canvasin, niin se ei minusta edusta palvelumuotoilun ideaa ja loppukäyttäjänäkemyksiä niin hyvin kuin asiakkaiden kanssa yhdessä tehtynä.

Opinnäytetyön tekijä on sitoutunut kehittämään koulutusratkaisua, johon on itse osallistunut. Tutkimus on ollut tärkeä, jotta koulutusratkaisua voidaan edelleen kehittää niin, että se palvelee paremmin osallistuvia organisaatioita ja luo organisaatioille vieläkin enemmän arvoa. Opinnäytetyön tekijä esittää omia perusteltuja kehittämisideoita, kuinka koulutuskokonaisuutta voidaan parantaa ja ne perustuvat keskusteluihin organisaatioiden kanssa. Organisaatioilta tuli myös paljon ehdotuksia opetusratkaisun kehittämiseen. Johtopäätökset ovat vedetty keskusteluiden ja teorian pohjalta sekä ne on perusteltu työssä.

Aineisto on kerätty kyselyn avulla sekä haastatteleamalla organisaatioita. On tehty myös asiantuntijahaastattelu, joilla on pyritty syventämään vielä lisää ilmiöön. Opinnäytetyön tekijä haastatteli kaikki organisaatiot itse yksilöhaastatteluina. Haastattelujen aikana ei ollut mitään ongelmia tai erityistilanteita.

Tutkittavat henkilöt valittiin organisaatioista, jotka osallistuivat opetusratkaisuun. Kysely lähetettiin kaikille yhteyshenkilöille. Haastatteluja varten näistä organisaatioista pyrittiin löytämään mahdollisimman erilaisia organisaatioita. Haastatteluihin valikoitui kolme yritystä, yksityisyrittäjä sekä kaksi julkista organisaatiota, jotka eivät osallistuneet opetusratkaisuun.

Haastateltavien henkilöllisyyttä tai organisaatiota ei paljasteta tutkimuksessa. Työ on eettisesti korkeatasoinen, koska tutkittavaa henkilöä ja organisaatiota ei julkaista työssä eikä organisaatiota tai haastateltavia henkilöitä pysty tunnistamaan. Tutkittaville henkilöille ei lähetetty tuloksia ennen niiden julkaisemista. Kun työ on julkaistu, se toimitetaan kaikille haastatelluille organisaatioille sekä projektiin osallistuneille yrityksille ja asiantuntijoille. Valmis työ julkaistaan Theseus-palvelussa.

Opinnäytetyön teko aloitettiin lokakuussa 2016 ja työ valmistui toukokuussa 2017. Kerätty aineisto analysointiin sisällön analyysillä ja päättely oli deduktiivista. Kehitystehtävän eteneminen on raportoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta tutkimus olisi mahdollista toistaa samalla tavalla kuin tämä opinnäytetyö on tehty.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle systemaattista työskentelytapaa. Palvelumuotoilun prosessi toimi toimi ojaavana tekijänä prosessin aikana ja se oli iteratiivinen prosessi. Välillä palasin askeleen takaisinpäin. Oli opettavaa perehtyä arvon muodostumiseen ja käsittää, miten monimutkaisesta ja dynaamisesta aiheesta oli kyse. Arvo on tulevaisuudessa suuri johtamisen väline, koska sillä on suuri merkitys asiakkaiden tyytyväisyydelle ja uskollisuudelle yritystä kohtaan. Tämä herätti myös halun opiskella lisää aihetta, ja perehtyä jaettuun arvoon ja ekosysteemeihin. Uskon, että jaetun arvon ekosysteemit lisääntyvät, koska mailma monimutkaistuu ja yritykset erikoistuvat. Se tuo mahdollisuuden ekosysteemien

rakentumiselle, kun useat toimivat liittyvät yhteen ja rakentavat tulevaisuutta yhdessä tarkoituksenmukaisesti.

Myös palvelumuotoiluosaaminen lisääntyy, kun sitä käytetään. Hyväksi palvelumuotoilijaksi ei tulla oppikirjoja lukemalla vaan tekemällä sitä oikeassa ympäristössä. Opetuskokonaisuus opetti sinäänsä jo paljon, mutta tämä työ vahvisti osaamista, kun tässä yhdistettiin sekä teoria että empiirinen osa. Work shopin järjestäminen ja siellä osallistavien metodien käyttäminen olisi ollut hyödyllistä opinnäytetyön tekijälle.

Työskentelin tavoitteellisesti, mutta välillä pompin eri teorioiden ja työvaiheiden välillä. Olisi pitänyt systemaattisemmin käsitellä yksi aihe kerrallaan ja työstää projektin osavaihetta valmiimmaksi ja sitten vasta siirtyä seuraavaan. Sain tehdä paljon siivoistyötä, koska etenemistapani projektin aikana ei ollut riittävän johdonmukainen. Yhdessä vaiheessa lähdin täysin väärille raiteille ja se harmitti minua paljon, kun olin käyttänyt paljon aikaa siihen ja sitä osuutta ei pystytty käyttämään työssä hyödyksi. Opinnäytetyöprosessi on todella oppimisprosessi. Olen itse eniten tyytyväinen siihen, että pystyin aikatauluttamaan tekemiseni tarkasti ja pysyin suunnitelmassa projektin ajan. Se on vaatinut minulta itseni johtamista ja hyvää suunnittelua. Kun priorisoin lopputyön tekemisen aikataulutuksessani, projekti eteni isoin harppauksin kohti maalia. Energiaa ei kannata jakaa liian moneen samanaikaiseen projektiin.

Peräpeiliin katsomalla ei saavuteta organisaation visiota tulevaisuudessa eikä menneisyyden opeilla voiteta tulevaisuuden kilpailua. Yrityksen on pystyttävä jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen niin yritys- kuin yksilötasolla. Tarvitaan hyvää johtajuutta viedä muutosta eteenpäin organisaatiossa. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja monitoroivat markkinaa ja pystyvät ketterästi muuntautumaan. Yhteiskehittämällä ja osallistamalla asiakkaat mahdollisimman varhain ja laajasti innovaatioprosessiin, organisaatio pystyy kehittämään tuotteita ja palveluita niin, että ne luovat arvoa loppukäyttäjälle.

Maailma muuttuu tekemällä muutosta. Pitää olla luova ja rohkea. Pitää uskaltaa myös epäonnistua, koska siinä oppii paljon. Ihminen kasvaa kokemuksen myötä. Tekeminen on aina lähtökohta eikä vaan puhuminen siitä.

## Lähteet

- Alakoski, P. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Julkaisu numero 60.
- Bogers, M., Afuah, A. & Bastian, B. 2010. Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management* Vol. 36 No. 4. 857-875.
- Burke, B. 2014. Gamify. How gamification motivates people to do extraordinary things. Gartner, Inc.: United States of America.
- Caputo, M., Lamberti, E., Cammarano, A., & Michelino, F. 2015. Exploring the impact of open innovation on firm performances. *Management Decision* 2016, Vol.54 (7), 1788-1812.
- Chesbrough, H. 2003. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review: Cambridge*. Vol. 44. No. 3. 35-41.
- Chesbrough, H. 2006. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. Kirjassa Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press: UK.
- Chesbrough, H. 2013. *Open services innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. United States of America: Jossey-bass.
- Clune, S. & Lockrey, S. 2014. Developing environmental sustainability strategies, the Double Diamond method of LCA and design thinking: a case study from aged care. *Journal of Cleaner Production*. Vol.85. 67-82.
- Coreynen, W., Matthyssens, P. & Van Bockhaven, W. 2015. Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial marketing management*.
- Cruickshank, L. 2016. *Open Design and Innovation: Facilitating Creativity in Everyone*. United States of America: Routledge.
- Ekman, P., Raggio, R. D. & Thompson, S. M. 2016. Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*. Volume 56. 51-62.
- Graig, D. & Kohl, K. 2014. *Accelerated learning for break through results*. United States of America: Knowres Publishing.
- Griffin, A., Noble, C. & Dermusoglu, S. 2014. *Open innovation: New Product Development Essentials from the PDMA*. United States of America: Wiley.
- Grossman, G. M. & Helpman, E. 2015. Globalization and Growth. *The American Economic Review*. Nashville 105.5. 100-104.
- Grönfelt, S. & Strother J. 2006. *Service leadership*. Sage: United States of America.
- Grönroos, C. 2010. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2012. *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. *Academy of Marketing Science*.

Gummerus, J. 2013. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing theory*. Sage. 1-29.

Haapaniemi, R. & Raina, L. 2014. *Rakenna oppiva ryhmä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Henkel, J., Schöberl, S. & Alexy, O. 2014. The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. *Joachim Research Policy*. Vol. 43 (5). 879-890.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara 29.6/7. 472-484.

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.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B. & Sundström, E. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need a Customer-Dominant Logic as a Guideline? IDEAS Working Paper Series from RePEc; St. Louis.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*. Vol. 25 Iss 2. 104 - 123.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Practices and experiences: challenges and opportunities for value research. *Journal of Service Management*. Vol. 23. Issue: 4, 554-570.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

Hutson, D. 2014. *Selling value. Key principles of value-based selling*. Mechanicsburg, USA: Executive books.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma talent.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kutvonen, A. 2012. *Strategic external deployment of intellectual assets*. Dissertation. Lappeenranta: University of Lappeenranta.

Kohtamäki, M. & Rajala, R. 2016. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*. Volume 56. 4-13.

Kotter J. P. 2009. *Tärkeys järjestykseen. Nyt*. Helsinki: Talentum.

Kowalski, M., Welter, F., Schulte-Cörne, S.; Jooss, C. & Richert, A. 2014. New Challenges in Innovation-Process-Management A criticism and expansion of unidirectional Innovation-Process-Models. ISPIIM Conference Proceedings. Manchester. 1-9. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM).

Lee, S., Olson, D. & Trimi, S. 2012. Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*. Vol. 50. Iss: 5. 817-831.

Lemmens, R., Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. *From selling to co-creation*. Hollanti: Bispublishers.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-dominant logic*. United Kingdom: Cambridge.

Löytävä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus - palvelubusineksestä kokemusbunisekseen*. Helsinki: Talentum.

- Mahajan, G. 2016. Value creation. The definitive guide for business leaders. United States of America: Sage.
- Martin, R. 2009. The design of business. Why design thinking is the next competitive advantage. United States of America: Harvard business press.
- Midgley, D. 2010. The Innovation Manual: Integrated Strategies and Practical Tools for Bringing Value Innovation to the Market. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Miettinen, S. (toim). 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S. 2017. An Introduction to industrial Service Design. United Kingdom: Routledge.
- Minghetti, M. 2014. ADAPT Labour Studies Book-Series: Collaborative Intelligence: Towards the Social Organization. Cambridge Scholars Publishing.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.
- Nuutinen, M. & Ojasalo, K. 2014. Enhancing service innovation in a business-to-business context: Four questions for SMEs transforming to service logic. International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6. Issue 4. 290-308.
- O'Cass, A. & Sok, P. 2015. An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. Tourism Management. Vol.51. 186-200.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro: Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro: Helsinki.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G. & Smith. A. 2014. Value proposition design. United States of America: Wiley.
- Saad-Sulonen, J. 2014. Combining PartiCiPations. Expanding The Locus Of Participatory E-Planning By Combining Participatory Approaches In The Design Of Digital Technology And In Urban Planning. Doctoral dissertations. Helsinki: Aalto Arts books.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Alankomaat: BIS publishers.
- Uusitalo, P. 2014. Brändi & business. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service design: From insight to implementation. Rosenfield media.
- Purcell, W. 2014. Disruption and distinctiveness in higher education. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 02. Vol.18.1. 3-8.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The co-creation paradigm. United States of America: Stanford business books.
- Roberts, D. & Hughes, M. 2014. Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. European Journal of Marketing. Vol.48. 147-169.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino: Tampere.

Saarijärvi, H. 2012. The mechanisms of value-creation. *Journal of Strategic Marketing*. 20:5. 381-391.

Schweitzer, F., Gaubinger, K. & Grassmann, O. 2015. The role of Open Innovation in Dynamic Environments. Teoksessa Tidd, J. 2014. *Open innovation research, management and practice*. Series on technology management - vol 23. United Kingdom: Imperial college press.

Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C. & Magnusson, P. 2015. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Academy of Marketing Science*. Journal New York. 43.2. 137-158.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Helsinki: Talentum.

Tahkokallio, P. 2014. *Muotoiluajattelua Berliinissä*. Kirjassa Miettinen, S. (toim). *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Tellis, G. J. 2012. *J-B Warren Bennis Series: Unrelenting Innovation: How to Create a Culture for Market Dominance*. Jossey-bass.

Thanasopon, B., Papadopoulos, T. & Vidgren, R. 2015. The role of openness in the fuzzy front-end of service innovation. *Technovation* 47. 32-46.

Trott, P. & Hartmann, D. 2014. Open innovation: Old ideas in a Fancy Tuxedo Remedy a False Dichotomy. Teoksessa Tidd, J. 2014. *Open innovation research, management and practice*. Series on technology management - vol 23. United Kingdom: Imperial college press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.

Tynan, C., McKehnie, S. & Hartley, S. 2014. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of marketing management*. 30:9-10. 1058-1081.

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. 2016. Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*.

Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Almqvist, E., Senior. S., & Bloch, N. 2016. Harvard Business Review blog. Viitattu 17.10.2016. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Brittish Design Council. 2005. Design methods for developing services. Viitattu 12.1.2017. <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Gartner hype cycle of emerging technologies. 2016. Viitattu 16.12.2016. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3412017>

Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Value in co-creation: critical reflections. Dokumentissa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.). *The Nordic School. Service marketing and management for the future*. Helsinki: Hanken school of economics, 69-82. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156531/The%20Nordic%20School%20-%20Service%20Marketing%20and%20Management%20for%20the%20Future.pdf?sequence=1>

Heinonen, K., Strandvik, T & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service, *European Business Review*, Vol. 25. Iss: 2. 104 - 123. Viitattu 9.3.2017.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09555341311302639>

InnoDuel-työkalun kehittäneen yrityksen internet-sivut. Viitattu 16.12.2016.  
[www.innoduel.com](http://www.innoduel.com)

Jambuster. What is Scrum? Yrityksen internetsivut. Viitattu 18.3.2017.  
<http://www.jambuster.in/softagile-scrum-methodology.html>

Keränen, K & Ojasalo, K. 2011. Value co-creation in b-to-b-services. Viitattu 31.1.2017.  
<http://myy.haaga-helia.fi/~encounters11/FULL%20PAPERS/FULL%20PAPERS%20THEME%203%20&%205%20Co-creation%20and%20Promoting%20Regional%20Development/Full%20Paper%20Theme%203%20KeränenOjasalo.pdf>

Kölnin yliopiston internet-sivut. Viitattu 16.5.2017.  
<https://kisd.de/en/kisd/areas-of-expertise/service-design-en/>

Liikkanen, Lasse A. 2016. Business model canvas suomeksi. Viitattu 9.5.2017.  
<https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref>

Nisula, J-V. 2012. Searching for Definitions for Service Design - What do we mean with Service Design? Viitattu 18.3.2017.  
<http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2012/02/Searching-for-Definitions-for-Service-Design-%E2%80%93-What-do-we-mean-with-Service-Design.pdf>

Professional summer school. 2016. Metropolia. Viitattu 17.10.2016.  
[http://www.metropolia.fi/ajankohtaista/uutiset/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=5502&cHash=eb8e821fa96c1ca1229d841ed45ca271](http://www.metropolia.fi/ajankohtaista/uutiset/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=5502&cHash=eb8e821fa96c1ca1229d841ed45ca271)

Sang M. L., David, L. & Olson S. T. 2012. Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, Vol. 50 Iss 5. 817 - 831. Viitattu 26.10.2016.  
<http://dx.doi.org/10.1108/0025174121122752>

Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of customer dominant logic. Dokumentissa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.). *The Nordic School. Service marketing and management for the future*. Helsinki: Hanken school of economics, 111-130.

Strategyzer-yrityksen kotisivut. Palvelumuotoilun työkalut. Viitattu 17.10.2016.  
<https://strategyzer.com/>

Torkkeli, M., Hilmola, O.-P., Salmi, P., Viskari, S. & Käki, H. 2008. Avoin innovaatio Suomessa: Yritysten, korkeakoulujen ja julkisen sektorin vuorovaikutus Suomessa. Tekes: Helsinki. Viitattu 24.10.2016 ja 9.2.2017.  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/avoin\\_innovaatio.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/avoin_innovaatio.pdf)

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. *ISPIM Conference Proceedings*. 1-20. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). Viitattu 19.1.2017.  
<http://search.proquest.com/docview/1368553865>

Wouters, M. & Kirchberger, M. A. 2015. Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. *Industrial Marketing Management* Volume 46, April 2015. 54-67. Viitattu 26.10.2016.  
[http://ac.els-cdn.com/S001985011500022X/1-s2.0-S001985011500022X-main.pdf?\\_tid=ac59ffd8-9b48-11e6-bbe5-00000aab0f26&ac-dnat=1477464891\\_4d679c7a22eab611862fecb9777bd7ed](http://ac.els-cdn.com/S001985011500022X/1-s2.0-S001985011500022X-main.pdf?_tid=ac59ffd8-9b48-11e6-bbe5-00000aab0f26&ac-dnat=1477464891_4d679c7a22eab611862fecb9777bd7ed)

#### Julkaisemattomat lähteet

Simolin, J. InnoDuel-työkalun kehittäjän haastattelu 13.12.2016. Innoduel Oy. Espoo.

Asiantutijahaastattelu. Seppo.io pelialustan kehittäjän haastattelu 11.1.2017. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin visualisointi.....	9
Kuvio 2: Arvon muodostuminen asiakaskeskeisessä logiikassa (Alakoski 2014, 59).....	15
Kuvio 3: Arvon muodostuminen (Skälén, Gummerus, von Koskull & Magnusson 2015, 149) ..	16
Kuvio 4: Arvon muodostumisen malleja (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 76-77) ...	21
Kuvio 5: Yhteiskehittämisen ja joukkoistamisen erot (Griffin ym. 2014, 138).....	22
Kuvio 6: Chesbroughin avoin innovaatio (Chesbrough 2003, 37) .....	29
Kuvio 7: Avoimen innovaation mekanismit (Torkkeli ym. 2008, 9) .....	31
Kuvio 8: Yhteiskehittämisen kypsyyssmalli .....	33
Kuvio 9: Palvelumuotoilun prosessi .....	38
Kuvio 10: Double Diamond -viitekehys (Brittish Design Council 2005).....	39
Kuvio 11: Päätelyn suunta (Kananen 2010, 40) .....	48
Kuvio 12: Litterointi ja aineiston analysointi .....	49
Kuvio 13: Arvolupaus organisaatioille (Strategyzer-yrityksen kotisivut) .....	60
Kuvio 14: Business model canvas (Liikkanen 2016 & Osterwalder ym. 2014, 16-21).....	62

## Taulukot

Taulukko 1: Toiminta-asteiden ominaisuudet (Torkkeli ym. 2008, 27) .....	31
Taulukko 2: Haastatteluiden yhteenveto .....	44
Taulukko 3: Yhteenveto InnoDuel-kyselyn tuloksista .....	45
Taulukko 4: Esimerkki sisällönanalyysistä .....	49
Taulukko 5: Arvon tutkimisen kysymyksiä (Alakoski 2014, 59).....	53
Taulukko 6: Arvon muodostumisen viitekehys .....	54
Taulukko 7: Yhteiskehittämisen haasteet .....	57
Taulukko 8: Yhteiskehittämisen nykytilanteen arviointi .....	59
Taulukko 9: Kehittämisideoita organisaatioilta .....	73

## Liitteet

Liite 1: Professional Summer Schoolin ohjelma .....	89
Liite 2: Teemahaastattelun kysymysaiheita osallistuneille yrityksille .....	90
Liite 3: Teemahaastattelukysymykset muille terveysalan organisaatioille .....	91
Liite 4: InnoDuel peliareenan kysymykset .....	92
Liite 5: Asiantuntijahaastattelukysymykset Seppo.io .....	93
Liite 6: InnoDuel peliareenoiden tulokset .....	94
Liite 7: The business model canvas -suunnitelma .....	100
Liite 8: Arvolupaus koululta organisaatiolle.....	101
Liite 9: Ojasalon ja Keräsen työkalu yhteiskehittämisen arviointiin.....	102
Liite 10: Arvohierarkia (Almqvist ym. 2016) .....	103
Liite 11: Yhteiskehittämisen puu (Keränen ja Ojasalo 2011, 9) .....	104
Liite 12: Yhteiskehittämisen kypsyyssmalli.....	105

## Liite 1: Professional Summer Schoolin ohjelma



## PROFESSIONAL SUMMER SCHOOL 2016

AGENDA	DATE	TALKS & LECTURES
<b>Introduction</b> Visit to GE Healthcare	<b>Mon</b> May 30 <sup>th</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 10:00 Aape Pohjavirta: Learning experience with impact <i>Health Village, Kuortaneenkatu 2, Helsinki</i> 14:00 GE Healthcare: Building a Health Tech Ecosystem
	<b>Tue</b> May 31 <sup>st</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 09:00 Laurea: Introduction to Service Design 17:00 Bruce Oreck: How to create an impact pitch
<b>Map and understand</b> the service landscape and the customers' world	<b>Wed</b> June 1 <sup>st</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 09:00 Laurea: Understanding Customers 15:00 Dr. Klaus Oesch: Virtual Empowerment
	<b>Thu</b> June 2 <sup>nd</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 09:00 Laurea: Strategic Foresight & Futures Thinking 09:30 Metropolia: Trends in Health Tech
Forecast possible futures and ideate new service concepts	<b>Fri</b> June 3 <sup>rd</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> Facilitated Ideation workshops
	<b>Mon</b> June 6 <sup>th</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 09:00 Metropolia: Rapid Prototyping
<b>Model and evaluate</b> the concept and the potential impact from customer's point of view	<b>Tue</b> June 7 <sup>th</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> Prototyping workshops
	<b>Wed</b> June 8 <sup>th</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 09:00 Haaga-Helia: Business concept and marketing
<b>Conceptualize</b> the new service concept and <b>influence</b> the future	<b>Thu</b> June 9 <sup>th</sup>	<i>Tekniikantie 2, Espoo</i> 09:00 Vertical Accelerator - Startup Entrepreneurship <i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> Marketing and pitching workshops
	<b>Fri</b> June 10 <sup>th</sup>	<i>Metropolia Leppävaara campus, Vanha Maantie 6, Espoo</i> 12:00 Final presentations
<b>Final pitches</b>		



## Liite 2: Teemahaastattelun kysymysaiheita osallistuneille yrityksille

### **Ennako-odotukset**

Minkälaisia etukäteisodotuksia teillä oli opetusratkaisulle? Osaamisen kehittäminen?  
Tuote-/palveluinnovaatio? Täyttyivätkö ennako-odotukset? Outside-in ajattelu?

### **Yhteiskehittäminen**

Minkälaista arvoa yhteiskehittäminen loi yrityksellesi/organisaatiollesi?  
Saitteko opiskelijoilta uudenlaisia ajatuksia tuote- ja palvelukehitykseenne?  
Mitä opitte matkan varrella?

### **Lopputulema**

Saitteko konkreettista hyötyä yhteiskehittämisestä Professional Summer Schoolin kautta?  
Pystyittekö hyödyntämään innovaatiota organisaatiossa?  
Otitteko innovaation käyttöön? Minkälaisia konkreettisia hyötyjä saitte, kun otitte sen  
tuotantoon/käyttöön?  
Oliko jotain puutteita lupauksen ja toimituksen välillä?

### **Jatkokehittäminen**

Oliko projekti onnistunut kokonaisuudessaan? Mikä oli parasta tässä projektissa? Osallistutteko  
uudelleen?  
Oliko projektin aikana jotain haasteita?  
Onko teillä jotain toiveita opetusratkaisun suhteen?

### **Yhteiskehittämisen esteet**

Onko yhteiskehittämislle jotain esteitä?

Onko vielä jotain lisättävää?

### Liite 3: Teemahaastattelukysymykset muille terveysalan organisaatioille

Kertoisitko organisaatiosta, jossa työskentelet ja tehtävistäsi.

#### **Tutkimus ja kehittäminen**

Minkälaista tutkimus- ja kehitystoimintaa teillä on?

Mitä yhteiskehittäminen sinulle tarkoittaa?

Onko organisaatiosi osallistunut yhteiskehittämiseen?

Miksi ei? / Jos kyllä, niin kertoisitko lisää. (Minkä tahojen kanssa olette toimineet? Mitä saitte aikaan?)

Minkälainen yhteiskehittämisen malli sopii teille? Oppilaitosyhteistyö, johtamisen ostaminen, innovaatiotoiminnan ulkoistus jne.

Innovaatiotoiminnan avoimuus/suljettuus... Kuinka avoimesti toimitte?

Mitä erityispiirteitä julkisessa hallinnossa on verrattuna yritykseen puoleen?

#### **Verkostoissa työskentely**

Tehdäänkö teillä töitä verkostoissa?

#### **Arvonluominen**

Minkälaista arvoa yhteiskehittäminen voi tuoda yrityksellesi/organisaatiollesi?

Mikä motivoisi teitä lähtemään mukaan yhteiskehittämiseen?

#### **Yhteiskehittämisen esteet**

Onko yhteiskehittämiselle jotain esteitä?

Mitä toimintoja teillä ei voi yhteiskehittää?

#### Liite 4: InnoDuel peliareenan kysymykset

Peliareenalla esitettävät kysymykset niille yrityksille/organisaatioille, jotka osallistuivat Professional summer schooliin

1. Mitä hyötyä yrityksenne/organisaationne sai Professional Summer School oppilaitosyhteistyöstä?
2. Miten hyödynsitte innovaatiota, jonka opiskelijat kehittivät yrityksellenne/organisaatiollenne?
3. Miten parantaisimme ensi kerralla?

## Liite 5: Asiantuntijahaastattelukysymykset Seppo.io

Kertoisitko seppo.io pelistä?

### **Oppiminen**

Miten oppimispelit voivat tukea yksilön oppimista ja toimia oppimisen välineinä?

Mitä konkreettisia hyötyjä pelaamisesta saadaan? Onko jotain haittapuolia, mitä tulisi ottaa huomioon? Miten pelaaminen vaikuttaa opiskelijoiden asenteisiin tai käyttäytymiseen?

Eroavatko oppimispelit jollain tavalla muista viihdepeleistä?

### **Motivaatio**

Miten pelit tukevat opiskelijan oppimismotivaatiota?

Motivoivatko pelit enemmän opiskelijoita kuin paperi ja kynä?

Tuoko peli paremmin opittavan asian tiettyyn kontekstiin ja poistaa opiskelijoiden ikuisen kysymyksen, miksi tätä opiskellaan?

### **Erilaiset oppijat**

Miten pelit soveltuvat erilaisille oppijoille (kineettinen, kuulomuisti... jne.)? Onko peleissä jotain ylivertaisia puolia?

### **Taitojen kehittyminen**

Minkälaisia taitoja pelien kautta opitaan?

Learning by playing... Voisiko esim. koodaamista opettaa pelien kautta?

### **Opetussuunnitelman toteutus**

Miten pelit voidaan kytkeä opetussuunnitelman tavoitteisiin ja sisältöihin?

### **Oppimispelien tulevaisuus**

Mihin suuntaan oppimispelit ovat menossa? Voivatko pelit syrjäyttää opettajat? Onko mahdollista koulu kotoa käsin?

## Liite 6: InnoDuel peliareenoiden tulokset

**Kysymys 1: Mitä hyötyä yrityksenne/organisaationne sai Professional Summer School oppilaitosyhteistyöstä?**

[https://app.innoduel.com/#/c/professional\\_summer\\_school\\_mita\\_hyotya\\_oppilaitosyhteistyosta](https://app.innoduel.com/#/c/professional_summer_school_mita_hyotya_oppilaitosyhteistyosta)

## Statistics

Participants: 5

Votes: 70

All ideas: 15

User generated ideas: 1

## List of ideas

Rank	Idea	Win rate %	Shown	Submitter
1	Startup henkeä.	78	9	Admin
2	Tuoteidean.	73	11	Admin
3	Yhteiskehittämistä	69	16	Admin
4	Pöhinää.	67	9	Admin
5	Digitalisointia.	50	14	Admin
6	Palveluidean.	50	10	Admin
7	Innokkuutta.	50	8	Admin
8	Kokeilukulttuuria.	50	10	Admin
9	Käyttäjälähtöisyyttä.	44	9	Admin

Rank	Idea	Win rate %	Shown	Submitter
10	Olemassa olevan palvelun kehittämistä.	43	7	Admin
11	Monialaisuutta.	36	11	Admin
12	Uusia asiakasryhmiä.	33	6	Admin
13	Kansainvälisyyttä.	25	8	Admin
14	Uudenlaisia ajatuksia organisaatiolle.	17	12	Admin
	Jatkoa myös tänä vuonna			User

## New ideas per day

Date	New ideas
0000-00-00	14
2017-02-10	1

## Votes per day

Date	Votes
2017-01-25	14
2017-02-06	42

Date	Votes
------	-------

2017-02-10	14
------------	----

**Kysymys 2: Miten hyödynsitte innovaatiota, jonka opiskelijat kehittivät yrityksellenne/organisaatiollenne?**

[https://app.innoduel.com/#/c/professional\\_summer\\_school\\_tulosten\\_hyodyntaminen](https://app.innoduel.com/#/c/professional_summer_school_tulosten_hyodyntaminen)

Statistics

Participants: 2

Votes: 21

All ideas: 14

User generated ideas: 0

List of ideas

Rank	Idea	Win rate %	Shown	Submitter
1	Kehitimme innovaatioprosessiamme.	100	6	Admin
	Kehitimme uuden palvelun.			Admin
	Saimme uuden tuoteidean.			Admin
	Saimme uusia kohderyhmiä.			Admin
	Viemme palvelun uusille markkinoille.			Admin
	Saamme kasvua.			Admin
	Otamme palvelumuotoilun organisaatiossa käyttöön.			Admin

Rank	Idea	Win rate %	Shown	Submitter
	Paransimme tuotekehitysprosessiamme.			Admin
	Paransimme prosessiamme.			Admin
	Saimme uuden palveluidean.			Admin
	Viemme tuotteen uusille markkinoille.			Admin
	Kansainvälistymme.			Admin
	Perustimme startupin yrityksen sisälle.			Admin
	Otimme käyttöön uuden palvelukanavan.			Admin

## New ideas per day

Date	New ideas
0000-00-00	14

## Votes per day

Date	Votes
2017-01-25	7

Date	Votes
2017-02-06	14

### Kysymys 3: Miten parantaisimme ensi kerralla?

[https://app.innoduel.com/#/c/professional\\_summer\\_school\\_kehitysideointi](https://app.innoduel.com/#/c/professional_summer_school_kehitysideointi)

#### Statistics

Participants: 3

Votes: 35

All ideas: 14

User generated ideas: 0

#### List of ideas

Rank	Idea	Win rate %	Shown	Submitter
1	Digitalisaatioon uusia ideoita.	67	6	Admin
2	Lyhyempi kestoaltaan kuin nyt.	57	7	Admin
3	Pienempi projektitiimi.	50	6	Admin
4	Yksi hyvä konsepti riittää.	50	6	Admin
5	Enemmän käyttäjälähtöisyyttä.	50	8	Admin
	Oppilailta enemmän aikaa organisaation kanssa.			Admin
	Pidempikestoinen opetusratkaisu kuin nyt.			Admin

Rank	Idea	Win rate %	Shown	Submitter
	Isompi projektitiimi.			Admin
	Enemmän konsepteja yritykselle.			Admin
	Yrityksen edustaja mukana oppimisprosessissa.			Admin
	Työntekijöitä meille			Admin
	Oppilailta vähemmän aikaa organisaation kanssa.			Admin
	Enemmän monialaisuutta.			Admin
	Yrityksestä henkilö mukana projektitiimissä			Admin

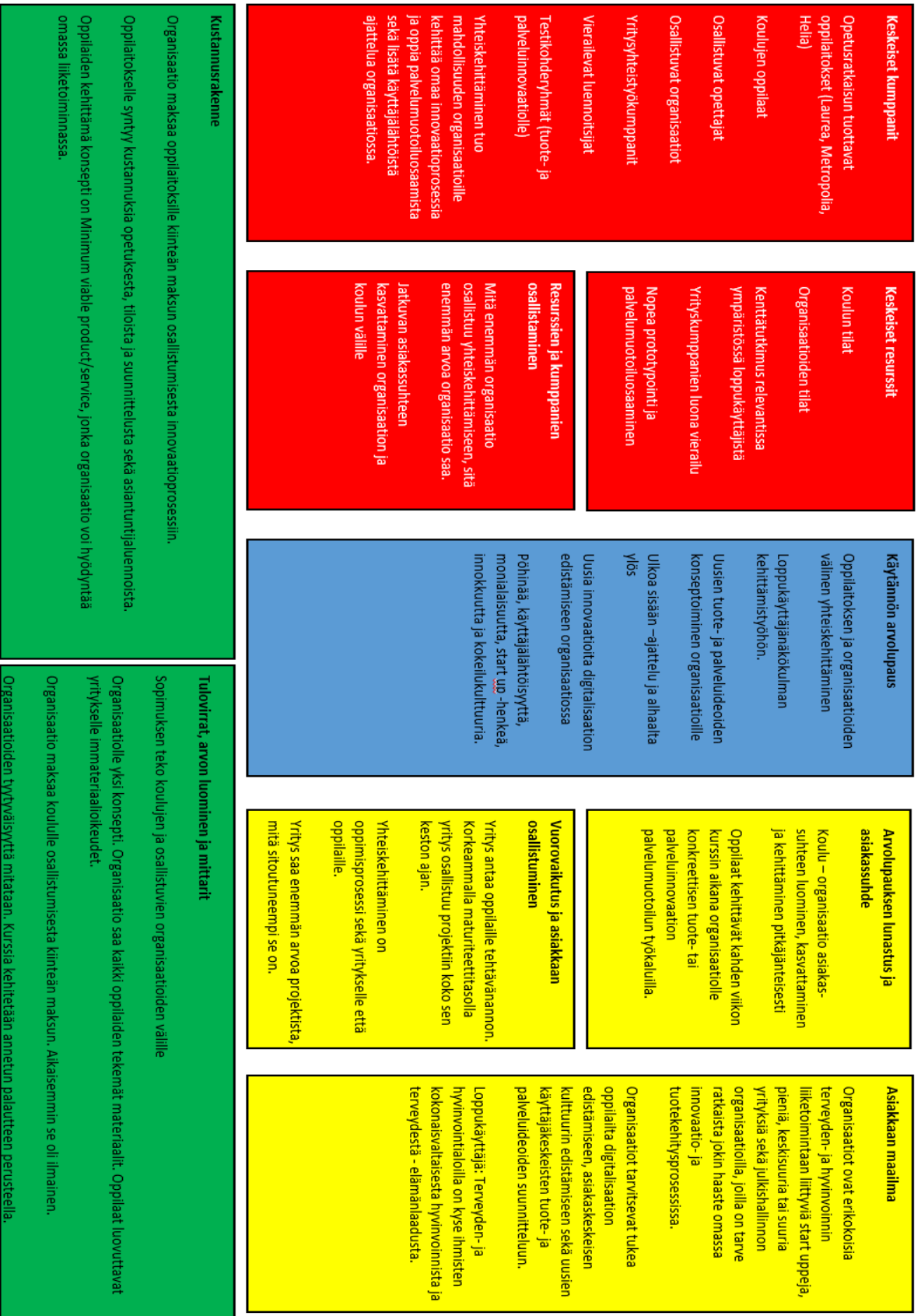
## New ideas per day

Date	New ideas
0000-00-00	14

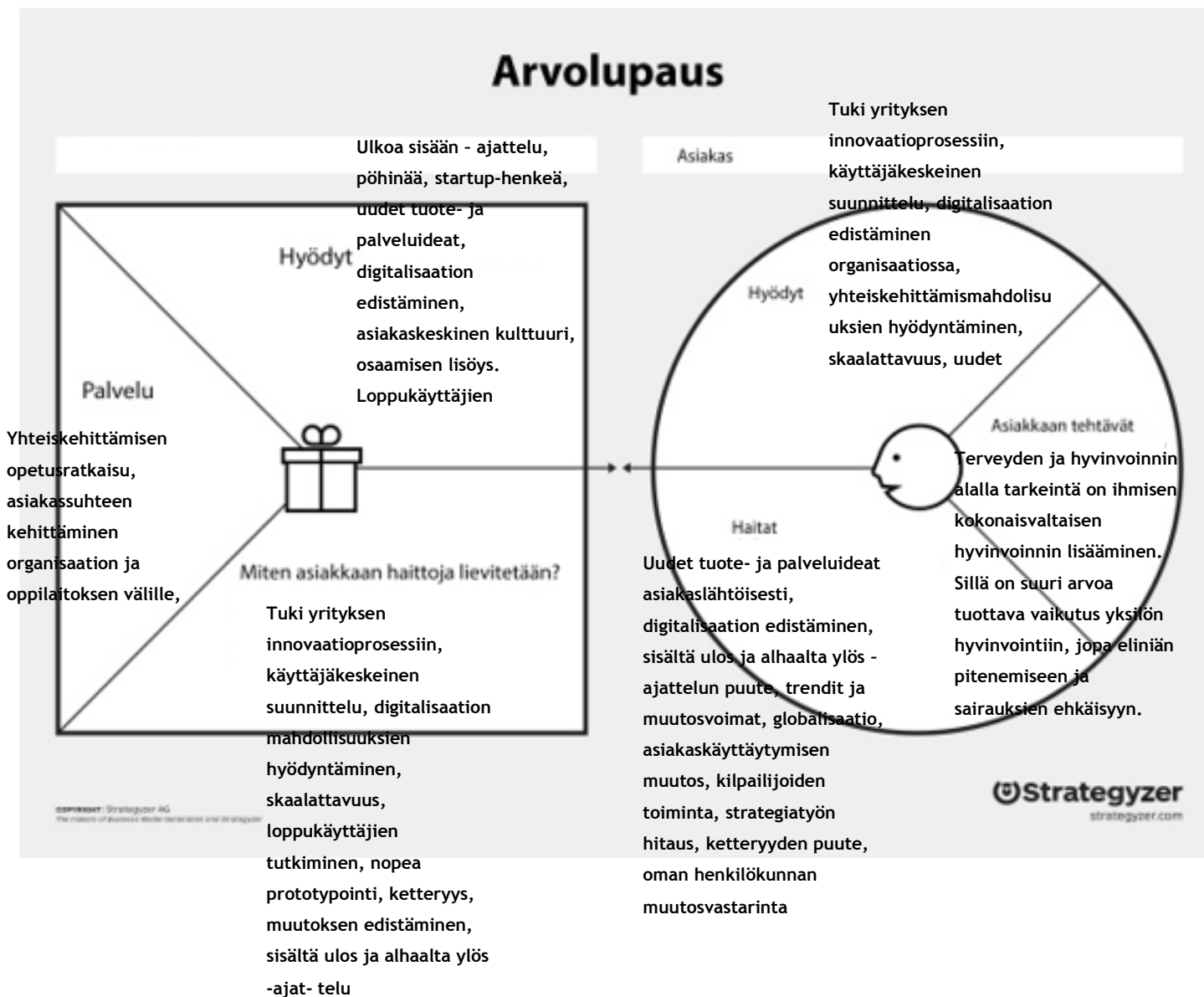
## Votes per day

Date	Votes
2017-01-25	21
2017-02-06	14

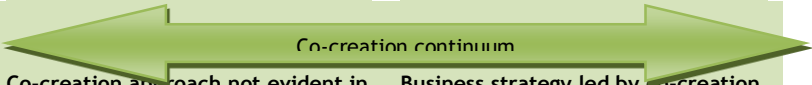
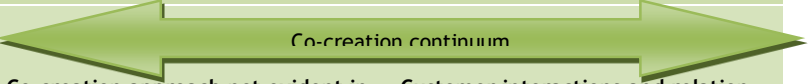

Liite 7: The business model canvas -suunnitelma



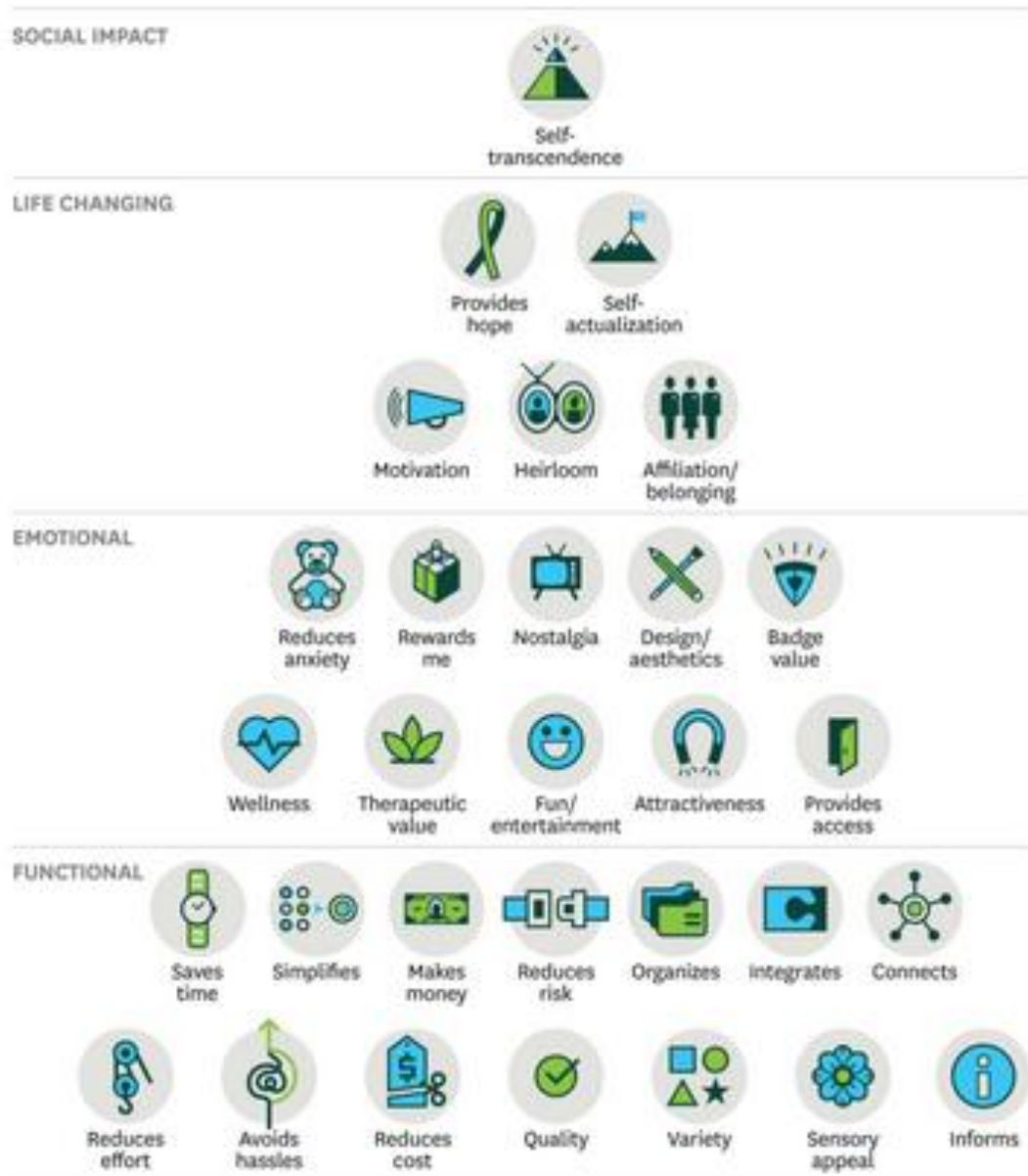
Liite 8: Arvolupaus koululta organisaatiolle



Liite 9: Ojasalon ja Keräsen työkalu yhteiskehittämisen arviointiin

<b>A) Strategic thinking and business model</b>		
		
	<b>Co-creation approach not evident in strategic thinking</b>	<b>Business strategy led by co-creation approach</b>
A1. Strategy process	Top-down / Inside-out	Down-top / Outside-in
A2. Business goals	To make and sell services and products / Value-in-exchange	To jointly create comprehensive customer solutions / Value-in-use
A3. Value creation processes	Focus on own value creation processes	Focus on customers' and customers' customers value creation processes
A4. Resources	Focus on own competences and other resources, own processes and technologies	Focus on shared resources / customers' resources
A5. Position in value chain / value network	Focus on one part of the value chain, not in the business network	Focus on value networks
<b>B) Customer interactions and relationships</b>		
		
	<b>Co-creation approach not evident in customer interactions and relationships</b>	<b>Customer interactions and relationships led by co-creation approach</b>
B1. Company-customer relationship	Transaction oriented	Focus on long-term customer relationships
B2. Customer insight	Segmented by size, industry and other demographic factors	Deep customer insight - knowing in person
B3. Nature of customer interactions	Passive / reactive ( selling)	Proactive/ dialogue
B4. Amount of interactions	Only at the moment of exchange	Active/ two-way Anywhere / anytime
B5. Customer access to information and other resources	Very limited	Transparent
<b>C) Service design processes</b>		
		
	<b>Co-creation approach not evident in service design processes</b>	<b>Service design processes led by co-creation approach</b>
C1. Gathering customer insight	Structured methods	Participatory methods, listening and learning together
C2. Processing customer information	Within the company	With customers
C3. Developing the value proposition	Top-down / Inside out	Down- top with the customers
C4. Testing value propositions	Inside	With customers
C5. Launching value propositions	Selling services/products	Providing solutions

Liite 10: Arvohierarkia (Almqvist ym. 2016)



Liite 11: Yhteiskehittämisen puu (Keränen ja Ojasalo 2011, 9)



A. Strategic thinking and business model:

-  **Strategy process**
-  **Business goals**
-  **Value creation processes**
-  **Resources**
-  **Position in value chain / value network**

B. Customer interactions and relationships:

-  **Company-customer relationship**
-  **Customer insight**
-  **Nature of customer interactions**
-  **Amount of interactions**
-  **Customer access to information and other resources**

C. Service design processes:

-  **Gathering customer insight**
-  **Processing customer information**
-  **Developing the value proposition**
-  **Testing value propositions**
-  **Launching value propositions**

Liite 12: Yhteiskehittämisen kypsyyssmalli

