



Arvoa asiakkaille ja uutta ymmärrystä yrittäjälle – konsultointipalveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen

Miia Korhonen

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Arvoa asiakkaille ja uutta ymmärrystä yrittäjälle -
konsultointipalveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen

Miia Korhonen
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2024

Miia Korhonen

Arvoa asiakkaille ja uutta ymmärrystä yrittäjälle - konsultointipalveluiden asiakaskeskeinen kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

94

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona hiljattain toiminnan aloittaneelle liikkeenjohdon konsultointiyritykselle, joka painottaa ihmislähtöisyyttä kestäväen liiketoiminnan lähtökohdaksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä toimeksiantajan nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä kehittää yrityksen konsultointipalveluita asiakaskeskeisesti ja asiakkaille arvoa luovasti. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle liiketoimintaa tukeva liiketoimintamalli, tuotteistus tai konsepti, joka pohjautuu asiakasymmärrykseen ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämistyössä pyrittiin löytämään, millainen konsepti tai liiketoimintamalli loisi asiakkaille mahdollisimman suurta arvoa ja mahdollistaisi samalla palveluntarjoajan kasvun. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja konkretisoida ymmärrettävämmin konsultointipalvelun hyötyjä potentiaalisille asiakkaille.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui liiketoimintalogiikoiden, arvonluonnin sekä lean startup -metodologian käsittelystä. Arvonluonti ja liiketoimintalogiikat muodostivat keskeisen viitekehyksen opinnäytetyölle ja lean startup lisäksi ilmensi kontekstia.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun prosessimallina käytettiin tuplatimantti-mallia, jossa edettiin asiakasymmärryksen ja oikean ongelman tunnistamisen kautta ratkaisun kehittämiseen. Pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, joiden kautta pyrittiin saamaan syvällisempää ymmärrystä asiakkaiden maailmasta, odotuksista konsultointipalveluita kohtaan sekä arvon luonnista. Tutkimustulokset osoittivat tarpeen ihmislähtöiselle lähestymistavalle ja konsultointipalvelulle, joka auttaa organisaatioita muutos- ja uudistumistilanteissa. Kehittämistyö eteni ideoinnin kautta lopulta palvelukonseptin kehittämiseen, prototyypointiin ja testaamiseen.

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi ”Muutostoisinto”-konsepti, joka vastaa organisaatioiden uudistumisen ja muutosjohtamisen tarpeisiin sekä toimeksiantajan tulevaisuuden tahtotilaan. Konseptin potentiaalista saatiin hyvää ymmärrystä, mutta konseptia on suositeltavaa testata yhä lisää sekä jatkokehittää oppien kasvaessa.

Tutkimus- ja kehittämistyö osoittautui hyödylliseksi toimeksiantajalle, kasvatti asiakasymmärrystä ja toi oivalluksia liiketoiminnan kehittämiseen.

Asiasanat: liikkeenjohdon konsultointi, arvonluonti, asiakaskeskeisyys, lean startup, palvelumuotoilu

Miia Korhonen

Value for Customers and New Insights for the Entrepreneur - Customer-Centric Development of Consulting Services

Year

2024

Pages

94

The thesis was carried out as an assignment for a recently established management consulting company that emphasizes a human-centred approach as the foundation for sustainable business. The purpose of the thesis was to deepen the understanding of the client's current and potential customers and to develop the company's consulting services in a customer-centric and value-creating way. The goal of the thesis was to produce a business model, productization, or concept that supports the client's business, meets customer needs and is based on customer insights. The development work aimed to find a concept or business model that would create the greatest possible value for customers while enabling the growth of the client. Additionally, the aim was to find ways to more concretely demonstrate the benefits of the consulting service to potential customers.

The theoretical framework of the thesis consists of business logics, value creation, and the lean startup methodology. Value creation and business logics form the central framework for the thesis, and the lean startup methodology additionally provides context.

The thesis was carried out as a research-based development project, using service design as the approach. The Double Diamond model was used as the service design process model. The main data collection method was thematic interviews, aimed at gaining a deeper understanding of customers' worlds, their expectations of consulting services, and value creation. The research results indicated a need for a human-centred approach and a consulting service that helps organizations in situations of change and renewal. The development work progressed from ideation to the development, prototyping, and testing of a service concept.

The outcome of the development work was the "Change Office" concept, which meets the needs of organizations for renewal and change management, as well as the client's future aspirations. A good understanding of the potential of the concept was obtained, but it is recommended to test the concept continuously and to further develop it as the learning progresses.

The research and development work proved beneficial for the client and provided insights for business development.

Keywords: business consulting, value creation, customer-centricity, lean startup, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Toimeksiantajaorganisaation esittely	8
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja toteutus	8
2	Tietoperusta	9
2.1	Keskeisiä käsitteitä	9
2.2	Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen	12
2.2.1	Arvo.....	12
2.2.2	Taustoitusta liiketoimintalogiikoista.....	14
2.2.3	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka	15
2.2.4	Palvelulogiikka	18
2.2.5	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	22
2.3	Lean startup	26
2.4	Tietoperustan synteesi	32
3	Kehittämisasetelma	34
3.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	34
3.2	Kehittämisen lähestymistapana muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu	35
3.2.1	Muotoiluajattelu	35
3.2.2	Palvelumuotoilu.....	36
4	Kehittämistyön toteutus ja eteneminen	38
4.1	Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu	38
4.2	Löydä.....	39
4.2.1	Toimeksiantajan liiketoiminta	39
4.2.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut	40
4.3	Määritä.....	42
4.3.1	Aineiston analyysi	42
4.3.2	Aineiston visualisointi	45
4.3.3	Ongelman määrittely.....	46
4.4	Kehitä.....	47
4.4.1	Ideointi.....	47
4.4.2	Hypoteesit ja prototypointi	48
4.5	Tuota.....	50
4.5.1	Prototyypin testaus.....	50
4.5.2	Valmis konsepti	51
5	Tulokset	54
5.1	Haastattelututkimuksen tulokset	54
5.2	Prototyypin testauksen tulokset	60

6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	61
6.1	Johtopäätökset	61
6.2	Pohdinta	63
6.2.1	Tulosten arviointi.....	64
6.2.2	Menetelmien arviointi ja kehittämistyön rajoitukset.....	68
6.2.3	Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat	73
6.2.4	Lopuksi	75
	Lähteet	76
	Kuviot	79
	Taulukot	80
	Liitteet	81

1 Johdanto

Opinnäytetyöraportin johdannossa esitellään toimeksiantajaorganisaatiota sekä opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita. Raportin toisessa luvussa määritellään keskeisiä käsitteitä ja syvenytään tietoperustaan, joka koostuu mm. liiketoimintalogiikoista ja lean startupista. Raportin kolmas luku keskittyy kehittämisasetelman kuvaamiseen, ja neljännessä luvussa esitellään kehittämistyön toteutusta. Viidennessä luvussa kuvataan tuloksia, ja viimeinen eli kuudes luku sisältää johtopäätökset sekä pohdintoja.

1.1 Toimeksiantajaorganisaation esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 2023 perustettu liiketoimintamuotoiluun ja muutosjohtamiseen keskittynyt yritys. Yrityksen toimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Yrittäjä toimii yksinyrittäjänä, eikä yrityksellä ole palkattua henkilöstöä.

Yrityksen tehtävänä on auttaa organisaatioita luomaan asiakaslähtöisiä liiketoimintaratkaisuja sekä johtamaan muutosta. Yrityksen palveluihin kuuluu konsultointi, joka kattaa asiakas- ja markkinalähtöisiä liiketoimintaratkaisuja, sisäisten prosessien ja toimintatapojen uusimista sekä yhteistyön ja muutoksen johtamista. Lisäksi yritys tarjoaa koulutuksia, työpajojen ohjaamista sekä Interim-johtajuuspalvelua.

Yrityksen toiminnan keskiössä ovat ihmiset ja asiakkaat. Yrityksen toiminta pohjautuu vahvasti ajatukselle, jossa ihmiset ovat kannattavan ja kestäväen liiketoiminnan keskiössä. Ihmis- ja asiakaslähtöisten ratkaisujen lisäksi yrityksen tavoite on tarjota taloudellisesti kestäviä ratkaisuja, jotta yritykset voivat hyvin myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöraportti julkaistaan anonyyminä toimeksiantajan toiveesta. Toimeksiantajasta puhuttaessa viitataan toimeksiantajayritykseen tai toimeksiantajaan. Kehittämistyössä asiakkailla tarkoitetaan toimeksiantajan nykyisiä asiakkaita sekä organisaatioita, jotka kuuluvat yrityksen kohderyhmään ja voisivat potentiaalisesti olla yrityksen asiakkaina.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja toteutus

Toimeksiantajayrityksen vasta alkaneen toiminnan vuoksi asiakkaiden tarpeista, toiveista tai haasteista ei ole vielä kertynyt tutkimustietoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on syventää ymmärrystä toimeksiantajan nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä kehittää yrityksen konsultointipalveluita asiakaskeskeisesti painottaen arvon luontia asiakkaille. Arvoa luova ja aidosti asiakkaiden tarpeisiin vastaava liiketoiminta luo edellytyksiä toimeksiantajan kasvulle ja tukee toimeksiantajayrityksen kaupallisia tavoitteita. Tavoitteena on tuottaa

konkreettinen liiketoimintaa tukeva liiketoimintamalli, tuotteistus tai konsepti, joka perustuu asiakasymmärrykseen ja vastaa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

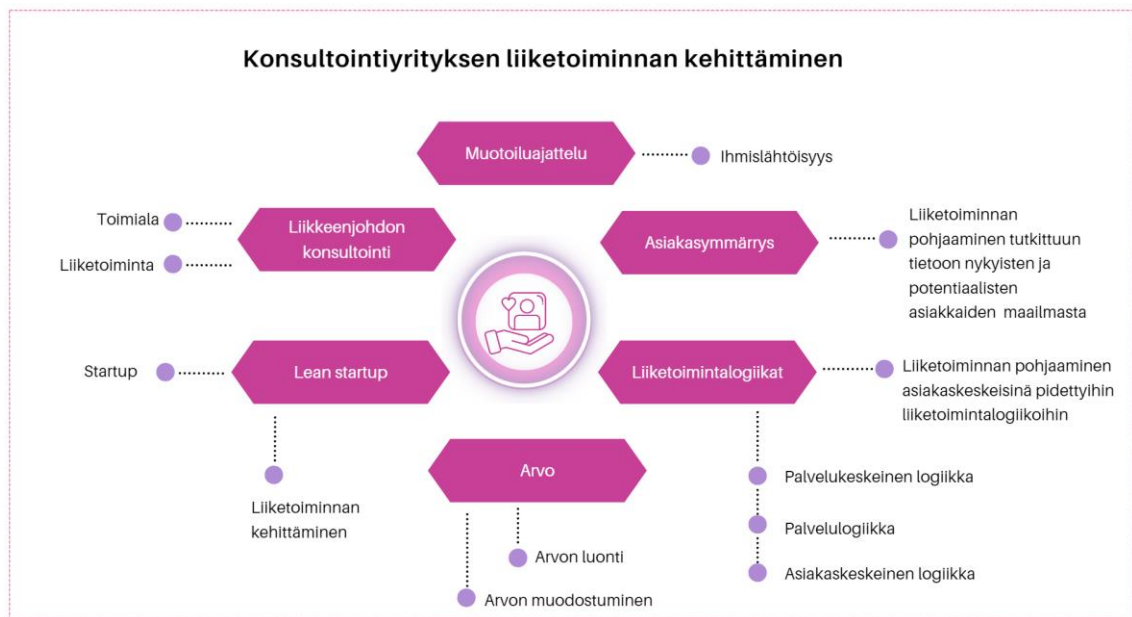
Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja lähestymistapana käytetään muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun prosessimallina käytetään Design Councilin (2024) tuplatimantti-mallia, jolloin ensin keskitytään oikean ongelman tunnistamiseen tutkimuksen kautta ja tämän jälkeen ongelman ratkaisuun. Asiakasymmärryksen saamiseen toteutetaan teemahaastatteluita nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille, missä keskitytään asiakkaan maailman ymmärtämiseen, odotuksiin konsultointipalveluita kohtaan sekä arvon luontiin. Tutkimuksen ja saadun ymmärryksen pohjalta tarkennetaan suunnitteluajureita sekä kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä. Kehittämistyössä pyritään löytämään vastauksia, millainen konsepti tai liiketoimintamalli luo asiakkaille mahdollisimman suurta arvoa ja mahdollistaa samalla palveluntarjoajalle kasvun. Vastauksia pyritään lisäksi löytämään, kuinka konsultointipalvelua ja sen hyötyjä voidaan havainnollistaa ja sanoittaa potentiaalisille asiakkaille.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön tietoperustaa, jota on hyödynnetty myös kehittämistyössä taustateoriana. Ensimmäisenä esitellään opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä. Tämän jälkeen keskitytään tarkastelemaan syvemmin arvoa sekä liiketoimintalogiikoita. Lisäksi tietoperustassa syvennytään lean startupiin, ja tietoperustaa käsittelevä luku päättyy tietoperustan synteisiin.

2.1 Keskeisiä käsitteitä

Opinnäytetyössä on kyse liikkeenjohdon konsultointipalveluiden kehittämisestä ihmislähtöisesti ja asiakasymmärrykseen pohjautuen, siten että palvelut luovat aidosti arvoa asiakkaille. Keskeisiä käsitteitä ovat mm. liikkeenjohdon konsultointi, muotoiluajattelu, asiakasymmärrys, liiketoimintalogiikat, arvon luonti sekä lean startup. Kuvio 1 havainnollistaa keskeisimpiä käsitteitä.



Kuvio 1: Keskeisiä käsitteitä

Liikkeenjohdon konsultoinnille on useita määritelmiä, jotka painottavat eri näkökulmia. The International Council of Management Consultants (ICMCI) määrittelee liikkeenjohdon konsultoinnin olevan yrityksille tarjottavaa palvelua, jota tarjoaa puolueeton ja pätevä henkilö. Määritelmän mukaan liikkeenjohdon konsultti tunnistaa ja tutkii kohdeorganisaation ongelmia sekä suosittelee ratkaisuja ja auttaa niiden toteuttamisessa. Ongelmat, joissa liikkeenjohdon konsultti auttaa, voivat liittyä esimerkiksi strategiaan, tehokkuuteen tai organisaation toimintaan ja toimintatapoihin. (Baaij 2014, 13.) Muita näkökulmia liikkeenjohdon konsultointiin ovat esimerkiksi Greinerin ja Metzgerin (1983) painottama näkökulma objektiivisuudesta, Hagenmeyerin (2007) näkemys konsultoinnista päätöstenteon tukena sekä Kubrin (2002) painotus muutosten toteuttamiseen. Kubr (2002) ja Steele (1975) esittävät, että liikkeenjohdon konsultointia voidaan tarkastella myös laajempuna funktiona, jolloin konsultointi nähdään kohdeorganisaation auttamisena erilaisissa tilanteissa. Yhteistä kaikille erilaisille määritelmille on tuen tai avun tarjoaminen johtajille. (Baaij 2014, 13-14.)

Baaij (2014) määrittelee liikkeenjohdon konsultointia tietämykseen painottuvaksi palveluksi, jota itsenäiset ammatinharjoittavat tarjoavat johtajille. Hän määrittelee, että liikkeenjohdon konsultointi koostuu objektiivisesta neuvonnasta päätösten teon tueksi asioissa, jotka liittyvät kohdeorganisaation ongelmien ratkaisuun tai mahdollisuuksien löytämiseen. Baaijin (2014) määritelmän laajemman version mukaan liikkeenjohdon konsultti tukee lisäksi ratkaisujen toteuttamisessa. Liikkeenjohdon konsulteilla voi olla erilaisia rooleja, kuten asiantuntijana toiminen, fasilitointi, ongelmien määrittely ja ratkaisu, apukätenä toimiminen tai poliittisena välikätenä toimiminen. (Baaij 2014, 25, 37.)

Management Consultancies Association (MCA) määrittelee liikkeenjohdon konsultointia arvonomiseksi organisaatioille, siten että kohdeorganisaation suorituskyky paranee konsultoinnin myötä. Konsultti soveltaa tällöin osaamistaan ja tekniikoitaan sekä tarjoaa objektiivista neuvontaa. Lisäksi konsultti voi auttaa ottamaan käyttöön liiketoimintaratkaisuja. MCA:n määritelmässä korostuu kolme osa-aluetta, joita ovat ongelman määrittely, ratkaisujen tutkiminen ja suositusten antaminen sekä ratkaisujen käyttöönotto. (O'Mahoney 2010, 14.)

Opinnäytetyön näkökulmana on kehittää liikkeenjohdon konsultointipalveluita ihmis- ja asiakaslähtöisesti. **Ihmislähtöisyyttä** ilmentää hyvin muotoiluajattelu, jota ollaan käytetty opinnäytetyössä lähestymistapana palvelumuotoilun lisäksi. Muotoilun menetelmien kautta voidaan lähestyä kehittämistä ihmiskeskeisestä näkökulmasta (Valtonen & Nikkinen 2022, 129). Muotoiluajattelua kuvaa ihmislähtöinen ja empaattinen kehittämisote, joka nostaa ihmisen keskiöön - oli kyse sitten asiakkaasta tai muusta sidosryhmästä (Maula & Maula 2023, 41-43). Muotoiluajattelua käsitellään tarkemmin luvussa kolme, jossa kuvataan kehittämisasetelmaa.

Opinnäytetyössä olennaista on pohjata kehittämistyö tutkittuun tietoon nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Kehittämistyön yhteydessä asiakasymmärryksellä viitataan saatuun ymmärrykseen, joka kattaa sekä nykyiset että tutkimuksen kohteena olleet potentiaaliset asiakkaat. Tuulaniemi (2011, 71-72) määrittelee **asiakasymmärrystä** tilanteeksi, jossa organisaatiot ymmärtävät asiakkaiden todellisuutta sekä arvomuodostumista ja tunnistavat esimerkiksi asiakkaiden aitoja tarpeita, arvoja, motiiveja ja odotuksia. Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelukonseptien kehittämiseen ja erilaistumiseen (Tuulaniemi 2011, 71-72). Arantola ja Simonen (2009, 39) puolestaan lähestyvät asiakasymmärrystä asiakastiedon määrittelyn kautta. He määrittelevät asiakastiedon olevan erilaisin menetelmin ja erilaisista lähteistä kerättyä asiakkaita kuvailevaa tietoa. Näitä tietoja edelleen jalostamalla syntyy puolestaan asiakasymmärrystä, jota voidaan käyttää liiketoiminnan tukena. (Arantola & Simonen 2009, 39.)

Asiakasymmärryksellä muotoilun kontekstissa tarkoitetaan syvällistä ymmärtämistä todellisista ongelmista ja suunnittelun haasteista. Ymmärtämällä juurisyitä voidaan löytää oikeita ratkaisuja haasteeseen. (Ratcliffe & McNeill 2012, 288.)

Asiakasymmärrystä voidaan lähestyä myös yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta ja kuinka yrityksissä voidaan pohjata strategia ja kaikki liiketoiminta asiakkaiden ymmärtämiseen. Asiakasymmärrys voidaan määritellä intiimiksi jaetuksi ymmärrykseksi kohdeasiakkaista sekä heidän nykyisistä ja tulevaisuuden tarpeista sisältäen niin ilmaistut kuin latentitkin tarpeet. Tällöin yritykset keskittyvät ymmärtämään rationaalisia ja emotionaalisia syitä, miksi asiakkaat ostavat heiltä, jakavat ymmärryksen henkilöstölleen sekä fokuoivat kohderyhmän tarpeiden huomioimiseen massamarkkinoinnin sijaan. Markkinointistrategian pohjautuminen syvään asiakasymmärrykseen voi tuoda yritykselle vahvaa kilpailuetua. (Schieffer 2005, 7-8.)

Liiketoimintalogiikat ilmentävät markkinointistrategioiden ja liiketoiminnan perustaa. Liiketoimintalogiikoihin liittyy olennaisesti myös **arvon luonti**. Liiketoimintalogiikat ovat keskeisessä osassa opinnäytetyön tietoperustassa ja niitä sekä arvoa käsitellään seuraavissa osioissa tarkemmin.

Kehittämistyössä toimeksiantajaorganisaationa toimii startup-yritys. Startupit eroavat monin tavoin jo pidempään toimineista yrityksistä. **Lean startup** -metodi tarjoaa startupeille erilaisen lähestymistavan perinteiselle liiketoiminnan kehittämiseksi. Lean startupia tarkastellaan luvun loppupuolella tarkemmin.

2.2 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen

2.2.1 Arvo

Asiakkailla on nykyisin yhä enemmän vaihtoehtoja, informaatiota ja verkostoja, jotka osaltaan ovat pakottaneet yrityksiä tarkastelemaan uudella tavalla arvoa ja tuomaan asiakkaan arvonluonnin aktiiviseksi osapuoleksi sekä arvon yhteisluojaksi (Prahalad & Ramaswamy 2004, 4). Arvoa on käsitelty pitkään **vaihtoarvona**, jolloin arvon on katsottu sisältyvän tuotteisiin ja muodostuvan yrityksen tuotantoprosesseissa. Tällöin vaihtoarvossa resurssit toimivat arvon pohjana. (Grönroos 2008, 298-299.) Tällaisessa tavassa käsittää arvo yrityksillä ja asiakkailla on molemmilla selkeät omat roolit: tuottaa ja kuluttaa (Prahalad & Ramaswamy 2004, 5). Arvoa voidaan tarkastella myös käyttöarvona. Käyttöarvoa ovat esiintuneet monet markkinoinnin teoriaa tutkineet tahot, muun muassa Normann ja Ramirez (1993), Ravalid ja Grönroos (1996), Vargo ja Lusch (2004) sekä Grönroos (2006) (Grönroos 2008, 298-299). Käyttöarvoa kuvaava ajatus, että arvoa ei aidosti voi syntyä ennen kuin asiakkaat ovat ottaneet käyttöönsä palvelun tai tuotteen (Grönroos 2015a, 192). Käyttöarvossa nähdään arvoa muodostuvan asiakkaiden arvoa tuottavissa prosesseissa asiakkaiden käyttäessä palveluita tai tuotteita, jolloin asiakkaasta tulee arvonluoja (Grönroos 2008, 298-299; Grönroos 2015a, 51).

Grönroos (2008), Nordin ja Kowalkowski (2011) sekä Vargo ym. (2008) ovat määritelleet arvonluontia prosessiksi, joka lisää asiakkaan hyvinvointia (Grönroos & Voima 2013, 134-135). Grönroos ja Voima (2013, 135) toteavat, että kun arvoa määritellään asiakkaalle käyttöarvoksi, painopiste muuttuu räätälöidyistä tuote- tai palvelupaketeista jatkuvaan prosessiin, jossa keskiössä ovat asiakkaiden kokemukset sekä logiikka ja kyvykkyys luoda käyttöarvoa. Palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa käsittävässä kirjallisuudessa arvoa käsitellään useimmiten yhteiskehittämisenä, jonka prosessissa ovat mukana palvelun tarjoaja, asiakas sekä mahdollisesti jokin muu toimija. Tällöin sekä asiakasta että palveluntarjoajaa pidetään arvon luojina. (Grönroos & Voima 2013, 135.)

Grönroos ja Voima (2013, 134-135) tuovat esiin arvoa yhteisluonnin näkökulmasta, jolloin olennaista on määritellä asiakkaan ja yrityksen rooleja ja tunnistaa arvonluonnin alueita, sekä sitä kuinka ja kenen toimesta arvoa syntyy. Tämä puolestaan tekee arvonluonnin käsitteellistämistä monimutkaista (Grönroos & Voima 2013, 134-135). Johtamalla aktiivisesti vuorovai- kutusta yrityksen ja asiakkaan välillä yhteisluonnin alueella yrityksen toiminta ei jää pelkäs- tään lupausten tekemiseksi, vaan yritys voi omilla toimillaan vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin yrityksestä ja sen palveluista. Lisäksi tällä voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostohalukkuuteen ja tulevaan osto- ja kulutuskäyttäytymiseen. (Grönroos & Voima 2013, 147.)

Prahalad ja Ramaswamy (2004, 5-6) tuovat puolestaan esiin näkemyksen, jossa asiakkaan yh- teisluomisen kokemuksista tulee arvon perusta, jolloin vaihtoarvoon perustuva prosessi kor- vaantuu arvon yhteisluomisen prosesseilla. Tällöin kyse on asiakkaalle merkityksellisestä vuo- rovaikutuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä (Prahalad & Ramaswamy 2004, 5-6).

Arvonluonti asiakkaille on organisaatioiden ydintehtävä, joka ilmenee lopulta siinä, että asia- kas kokee palvelun tai tuotteen niin merkitykselliseksi, että hän on halukas maksamaan siitä. Arvoa voidaan kuvailla hyödyn ja hinnan väliseksi suhteeksi, jolloin on myös huomioitava, että kyse ei ole aina rahallisesta arvosta, vaan kyse voi myös olla uhrauksista, joita asiakas tai si- dosryhmä tekee arvon saamiseksi. Arvoa voidaan kuvailla koettuna hyödyllisyytenä, joka on suhteellinen ja johon vaikuttaa aiemmat kokemukset ja arvostukset. (Tuulaniemi 2011, 30- 31.)

Organisaatioiden tulisi antaa asiakkaille arvolupaus, joka tuo esiin hyödyn asiakkaalle sekä ki- teyttää tuotteen ainutlaatuisuuden (Tuulaniemi 2011, 33). Arvolupauksessa on tärkeää miet- tiä mm., mitä arvoa asiakkaalle pyritään luomaan sekä määriteltävä segmentti ja tarjoama, jolloin päätetään, mitä juuri kyseiselle kohderyhmälle tulisi tarjota. On myös ymmärrettävä, mihin asiakkaan ongelmaan pyritään tuomaan apua ja mitä asiakkaan tarvetta pyritään tar- joamalla tyydyttämään. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-23.) Arvolupauksen tulisi kiteyttää, miten yritys eroaa muista toimijoista ja mikä on yrityksen tarjoama, jolloin asiakas puoles- taan käsittää, mitä hänelle tarjotaan, ja hän voi kiinnostua palvelusta. On kuitenkin tärkeä huomioida, että asiakkailla voi olla omia odotuksia arvosta, mitkä pohjautuvat esimerkiksi toi- veisiin, tarpeisiin tai aiempiin kokemuksiin sekä yritysviestintään tai yrityksen maineeseen. Organisaatioiden tulisi ymmärtää asiakkaiden arvonmuodostumista, jotta he pystyvät toteut- tamaan arvolupauksensa. (Tuulaniemi 2021, 33, 71-72.)

Tyypillisiä arvon elementtejä ovat muun muassa hinta, suorituskyvyn paraneminen, räätälöinti tai se, että asiakas saa hoidettua haluamansa tehtävän. Arvoa luovia asioita voivat olla myös esimerkiksi riskien tai kustannusten väheneminen sekä käytettävyyden paraneminen. (Oster- walder & Pigneur 2010, 23-25.)

Arvoa, arvonluontia ja arvon yhteisluontia voidaan tarkastella teoreettisesti erilaisten liiketoimintalogiikoiden kautta. Heinonen ym. (2010, 5) kuvailevat liiketoimintalogiikan olevan yritysten mentaalinen malli tai strateginen ajattelutapa. Seuraavat kappaleet käsittelevät palvelukeskeistä logiikkaa, palvelulogiikkaa sekä asiakaskeikkeistä logiikkaa ja tuovat esiin tarkemmin arvonluontia kyseisen logiikan näkökulmasta.

2.2.2 Taustoitusta liiketoimintalogiikoista

Markkinoinnin teorioilla ja liiketoimintalogiikoilla on pitkä historia. Teollisen vallankumouksen ja tuotantotehokkuuden aikakauden mallit ovat vaikuttaneet pitkään talouden ja markkinoinnin käsityksiin (Lusch & Vargo 2006, 24). Porter (1985) toi esiin arvoketjuajattelua, jossa arvo lisääntyy aina arvoketjun edetessä, jolloin kyse on vaihtoarvoon pohjautuvasta tavarakeskeisestä logiikasta (Ojasalo, & Ojasalo, 2018, 71). Painopisteet ovat kuitenkin muuttuneet vähitellen kohti aineetonta pääomaa, kuten tietoa ja taitoja sekä vuorovaikutteisuutta (Lusch & Vargo 2006, 24). Levitt (1960) nosti asiakaskeikkeistä näkökulmaa esiin ja esitti näkemyksen, että yritykset keskittyvät liiallisesti omiin prosesseihinsa asiakastyytyväisyyden sijaan (Heinonen ym. 2010, 4). 1950-1980-luvulla puhuttiin asiakaslähtöisyydestä lisäksi mm. Druckerin (1954) ja McKittericin (1957) toimesta, ja esitettiin, että yrityksen ainoa tehtävä on luoda tyytyväisiä asiakkaita. Arvon täytyy olla sulautettu tarjoamaan, sillä asiakkaat eivät osta vain asioita, vaan haluavat myös saada hyötyä. Yleisesti hyväksytty ajattelutapa alkoi siirtyä hiljalleen käyttöarvoon. (Lusch & Vargo 2006, 6-7.) 2000-luvun alkupuolella Vargo ja Lusch julkaisivat uuden palvelukeskeisen markkinointilogiikan, joka haastoi perinteisen tavaralogiikan näkemyksen (Vargo & Lusch 2004, 1-15). Vargo ja Lusch (2006, 6-7) toivat esiin näkemyksen, jossa asiakas on aina arvon kanssaluoja ja yrityksen rooli on puolestaan tuottaa arvolupauksia. Asiakasnäkökulma jatkoi korostumistaan ja alettiin yleisesti tunnustaa, että palvelukeskeinen katsontakanta on asiakaslähtöistä sekä suhteellista (Lusch & Vargo 2006, 6-7). Painopiste siirtyi täten tavaralogiikasta palvelukeskeisempään katsontatapaan, joka painotti suhteita, vaihtoprosesseja ja aineettomuutta (Vargo & Lusch 2004, 2).

Palveluiden markkinoinnin tutkimukset ovat osoittaneet, että palvelukeskeinen ajattelu antaa yrityksille mahdollisuuden asiakkaiden lähestymiseen täysin eri tavalla kuin mitä aiemmin on totuttu tekemään tavaralogiikan hallitsevana aikakautena (Grönroos & Gummerrus 2014, 207). Kiinnostus palveluihin on kasvanut valtavasti, ja useimmat yritykset ovat viimeisten vuosikymmenten aikana suuntautuneet palvelukeskeisyyteen aiemman tuotekeskeisen näkökulman sijaan (Vargo, Koskela-Huotari & Vink 2020, 3). Palvelukeskeisen logiikan ympärille on muodostunut myös muita logiikoita, kuten palvelulogiikka ja asiakaskeikeinen logiikka, joille kaikille yhteistä on tuoda esiin tavaralogiikan rajoitukset sekä logiikka arvonluonnista ja vaihdosta. Logiikoissa on kuitenkin eroja eivätkä ne ole keskenään identtisiä, vaan niissä on eroja näkökulmissa erityisesti arvonluontia koskien. (Vargo ym. 2020, 19.)

2.2.3 Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka

Palvelukeskeinen logiikka tarjoaa vaihtoehtoisen logiikan tavarakeskeiselle logiikalle sekä uuden tavan tarkastella vaihtoa ja arvonluotia. Tavarakeskeiseen logiikkaan liittyy useita ongelmia, kuten se, että se edistää tavarakeskeisyyttä sekä nostaa yrityksen ainoaksi arvonluojaksi, jolloin asiakkaalla ei ole roolia arvonluonnissa. Arvo on tällöin asia, jonka yritys tuottaa, ja se sisällytetään valmistettaviin tuotteisiin sekä jaetaan eteenpäin asiakkaille. (Vargo ym. 2020, 6-7.) Tällöin markkinat voivat näyttäytyä jopa passiivisina, jolloin yritykset odottavat asiakkaiden kysyntää (Lusch & Vargo 2014, 6). Palvelukeskeinen logiikka ei näe tavaroiden vaihtoa vaihdon keskeisenä tarkoituksena tai yrityksiä keskeisinä toimijoina, vaan vaihdon tarkoitus liittyy arvon yhteisluomiseen, jossa asiakas on aktiivinen osapuoli (Lusch & Vargo 2014, 6-7; Vargo ym. 2020, 7).

Palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa pystytään hyödyntämään kaikissa markkinoinnin tarjoamisissa, eli niin tavaroita tai aineellista tuotosta sisältävissä kuin myös palveluntarjonnan prosesseissa. Vargo ja Lusch (2004, 2) määrittelevät palvelut niin, että tietoja ja taitoja sovelletaan tekojen, prosessien ja suoritusten kautta jonkin tietyn yhteisön hyväksi. Palvelukeskeisessä logiikassa puhutaan operanteista resursseista, joilla tarkoitetaan pääasiassa näkymättömiä ja aineettomia resursseja, kuten osaamista tai prosesseja. Operantteja resursseja voidaan kuvata dynaamisiksi resursseiksi, jotka eivät ole pysyviä tai rajallisia. (Vargo & Lusch 2004, 3.)

Palvelukeskeistä logiikkaa voidaan kuvata viiden perustavan lähtökohdan kautta. **Ensimmäinen lähtökohta** ”Palvelu on vaihdon perusta” perustuu palvelun määrittelyyn siitä, kuinka tietämystä tai taitoja eli operantteja resursseja voidaan käyttää niin, että ne hyödyttävät toista osapuolta. Palvelukeskeisen logiikan mukaan vaihtaminen pohjautuu siihen, että palvelua vaihdetaan palveluun, josta seuraa se, että kaikkien yritysten voidaan ajatella olevan palveluliiketoimijoita ja osa palvelutaloutta. Tämän näkökulman myötä tavaroiden roolina on enää toimia välineenä palvelun tuottamista varten. **Toinen lähtökohta** ”Asiakas on aina arvon luoja” eroaa merkittävästi tuotekeskeisestä logiikasta, jossa yritys on ainoa arvonluoja. Tämä väittämä myös osoittaa, että arvo on suhteellinen, sillä arvo ei synny yrityksen sisäisistä prosesseista, vaan käyttämällä tarjoamaa määritellyssä kontekstissa muiden tarjottujen resurssien kanssa. **Kolmas lähtökohta** ”Taloustiede ja yhteiskunnalliset toimijat ovat resurssien integraattoreita” kuvastaa, kuinka resurssit tulevat useista lähteistä. Lähteitä voivat olla esimerkiksi yksityiset lähteet, markkinalähteet sekä julkiset lähteet. Arvoa syntyy yhdistämällä eri resursseja joko selvästi tai epäsuorasti. (Lusch & Vargo 2014, 15-16.) **Neljäs lähtökohta** ”Arvo on aina uniikki ja hyödyn saajan kokemuksen määrittelemä” tuo esiin arvon kontekstisidonnaisuuden ja yksilön kokemuksellisuuden. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen näkee ja kokee eri tavoin palvelutarjonnan, tarjoukset, tavarat tai arvolupaukset, mikä puolestaan johtaa arvon ymmärtämiseen yksilöllisenä kokemuksena, jonka määrittäjä on aina hyödyn

saaja. (Lusch & Vargo 2014, 16.) **Viides lähtökohta** ”Arvon yhteisluomista koordinoidaan instituutioiden ja niiden järjestelyiden kautta” korostaa instituutioiden merkitystä arvon yhteisluomisessa ja tunnustaa niiden merkityksen palveluekosysteemissä (Vargo & Lusch 2016, 5). Vargo ja Lusch (2016) toteavat, että instituutioilla on merkittävä rooli arvon yhteisluomisessa, sillä ne vaikuttavat yhteistyön jatkuvaan kasvuun (Vargo ym. 2020, 18). Kuvio 2 havainnollistaa palvelukeskeisen logiikan perustavia lähtökohtia.



Kuvio 2: Palvelukeskeisen logiikan lähtökohdat (mukaillen Lusch & Vargo 2014, 15; Vargo ym. 2020, 11)

Tarjoaman osalta palvelukeskeinen logiikka korostaa tarjoaman mukauttamista sekä sitä, että asiakkaita pitäisi osallistaa tuotteiden kehittämiseen ja räätälöintiin runsaasti, minkä myötä voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvä vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin. Markkinat voivat myös laajentua, mikäli palveluntarjoajat pystyvät auttamaan asiakkaitaan heidän erikoistumisprosesseissaan sekä arvonluonnissaan. Lisäksi logiikka käsittää erityisesti korkealuokkaisen ydinosaamisen tärkeäksi kilpailuvaltiksi, mikä puolestaan johtaa siihen, että resursseja tulee kehittää ja koordinoida vastaamaan asiakkaiden mieltymyksiä suorasti tai epäsuorasti. (Vargo & Lusch 2004, 12-13.)

Siirtyminen tuotokeskeisyydestä kohti palvelukeskeistä logiikkaa vähentää konkreettisten asioiden merkitystä ja keskittyy aineettomiin hyödykkeisiin, kuten tietoihin, taitoihin, vuorovaikutukseen sekä suhteiden luomiseen ja ylläpitoon. Akateemisesta näkökulmasta arvioiden kyse ei ole enää vaihdetuista asioista, vaan nimenomaan vaihtoprosessista, jolloin myös vaihtoyksikköä on tarpeen tarkastella uudelleen. Vaihtoyksikkönä voidaan nähdä palvelukeskeisessä logiikassa aineettomat, muuttuvat ja jatkuvat hyödykkeet, joita hyödynnetään saajan hyödyksi. Kyse on tällöin osaamisen tai erikoistuneiden taitojen hyödyntämisestä asiakkaan avuksi. (Vargo & Lusch 2004, 15.) Taulukko 1 kokoaa palvelukeskeisen ja tavaralogiikan eroja.

	Tavaralogiikka	Palvelukeskeinen logiikka
Vaihtoyksikkö	Ihmiset vaihtavat tavaroita, jotka toimivat pääasiassa operatiivisina resursseina	Ihmiset vaihtavat hankkiakseen erityisosaamista tai hyötyä palvelusta. Tiedot ja taidot nähdään operantteina resursseina.
Tavaroiden rooli	Tavarat ovat lopputuotteita ja operatiivisia resursseja, joista markkinoijat päättävät.	Tavarat ovat ainoastaan operanttien resurssien välittäjiä ja väliaikaisia tuotteita, joita asiakkaat käyttävät arvontuontiprosessinsa aikana.
Asiakkaan rooli	Asiakkaan rooli on toimia tavaroiden vastaanottajana. Markkinoijat tekevät asioita asiakkaille esim. segmentoivat ja mainostavat.	Asiakas toimii palvelun yhteistuottajana. Markkinointia tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakas on pääasiassa operantti resurssi.
Arvon määrittäminen ja arvon merkitys	Arvon määrittäjänä toimii tuottaja. Arvo on upotettu tavaroihin ja määritelty vaihtoarvona.	Asiakas määrittää arvon käyttöarvon mukaan. Arvon syntymiseen vaikuttaa operanttien resurssien hyödyllinen käyttö. Yrityksen voivat tehdä vain arvoehdotuksia.
Vuorovaikutus	Asiakas on passiivinen resurssi, johon kohdistetaan toimia.	Asiakkaat ovat ensisijaisesti operantteja resursseja, jotka ovat aktiivisia osallisia suhteisiin perustuvassa vaihdossa ja yhteisluonnissa.
Taloudellinen kasvu	Taloudellinen kasvu muodostuu operatiivisten resurssien omistamisesta, hallinnasta sekä tuottamisesta. Taloudellinen kasvu on sidottu aineellisiin resursseihin ja tavaroihin.	Taloudellinen kasvu muodostuu soveltamalla tai vaihtamalla erikoistunutta osaamista.

Taulukko 1: Tavaralogiikan ja palvelukeskeisen logiikan eroja (mukaillen Vargo & Lusch 2004, 7)

Kaiken kaikkiaan palvelukeskeinen logiikka esittää kokonaisvaltaisen, dynaamisen ja systeemisen viitekehysten arvon yhteisluomisesta, jossa mukana on laajasti eri toimijoita. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka mahdollistaa entistä paremmin mukautumisen ja muutoksen niin käytännön tasolla kuin teoreettisemmalla tasolla tarkasteltuna sekä luo hedelmällistä maaperää tieteelliselle keskustelulle ja tutkimukselle. (Vargo ym. 2020, 32-33.)

Palvelukeskeinen logiikka on kerännyt myös kritiikkiä ja sille on luotu vaihtoehtoisia logiikoita, kuten palvelulogiikka. Palvelulogiikan esittäjinä olevat tahot kuten Grönroos ja Ravald (2011) sekä Grönroos ja Voima (2013) ovat arvostelleet esimerkiksi palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan lähtökohtia, joissa asiakas nähdään aina arvon yhteisluojana (Grönroos & Gummerrus 2014, 212). Palvelulogiikassa keskitytään johtamisen näkökulmiin ja se tarjoaa johtajille hyödyllistä ymmärrystä palvelunäkökulmista (Grönroos & Gummerrus 2014, 207). Seuraavassa kappaleessa perehdytään palvelulogiikkaan tarkemmin.

2.2.4 Palvelulogiikka

Palvelulogiikka voidaan määritellä asiakkaiden arvon luomista tukevaksi logiikaksi. Logiikan tarkoituksena on auttaa asiakkaiden arvonluontia ja tukea sellaisia prosesseja, jotka auttavat asiakkaita luomaan arvoa heidän arjen aktiviteeteissään ja arjen prosesseissaan. (Grönroos 2015a, 82.) Palvelulogiikassa on yhtäläisyyksiä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kanssa ja perimmäinen tarkoitus on samankaltainen eli tunnustaa palvelun merkitys sekä asiakkaiden ja palveluntarjoajan välinen yhteys (Grönroos & Gummerrus 2014, 211). Grönroos ja Gummerrus (2014, 206-207) toteavat, että palvelulogiikassa on kuitenkin myös ristiriitoja palvelukeskeisen logiikan kanssa. He esittävät näkemyksen, että johtamisen perspektiivistä palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on tavaralogiikan kaltainen. Palvelulogiikassa painotukset ovat johtamisessa ja se pyrkii olemaan hyödyllisempi logiikka nimenomaan johtamisen näkökulmasta. Palvelulogiikan merkittävimpiä katsontakantoja on se, että palveluntarjoajalla on tietyissä olosuhteissa mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa asiakkaisiin, vaikuttaa arvon täyttymiseen ja luoda arvoa yhdessä, jolloin palveluntarjoajan rooli ei ole pelkkien arvolupausten esittäminen. Lähestymistapa on kokonaisvaltainen ja sitä voidaan pitää merkittävänä kilpailuetuna asiakashankinnassa sekä asiakassuhteiden ylläpidossa ja kasvattamisessa. (Grönroos & Gummerrus 2014, 206-207.)

Grönroos (2015, 25) määrittelee palvelun asiakkaiden toimintojen ja prosessien tukemiseksi, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä riippumatta tarjoamastaan. Palveluita ovat kaikki ratkaisut, jotka sisältävät yrityksen palveluita tai tuotteita, jolloin voidaan myös puhua tarjoamista. Tarjoamat kattavat kokonaisuudessaan eri palveluiden elementtejä. Näitä voivat olla esimerkiksi itse tuotteet ja palvelut, niihin liittyvät tiedot tai asiakassuhteen huomioiminen. (Grönroos 2015, 25.) Grönroos (2015, 25) tuo lisäksi esiin, että asiakkaat ostavat ennen kaikkea hyötyjä, joita he pyrkivät saamaan palveluista tai tuotteista. Asiakkaiden voidaan katsoa etsivän ratkaisuja, jotka tukevat heidän arvonluontiprosessejaan jokapäiväisessä elämässään. Tämä katsontakanta johtaa siihen, että yritysten tulisi selvittää asiakkaiden arvonluonnin prosesseja ja huomioida niitä strategisissa valinnoissaan. (Grönroos 2015a, 25-26.) Palvelut voidaan mieltää myös prosesseiksi, jotka muodostuvat toiminnoista ja joiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu osittain yhtäaikaisesti, jolloin asiakas osallistuu aina jollain tapaa palvelun tuotantoprosessiin yhteistuottajana (Grönroos 2015a, 79).

Palvelulogiikassa **arvon tuottamisella** tarkoitetaan, että asiakkaat toimivat suunnitelmallisesti sen eteen, että voivat saada arvoa käyttämällä tuotetta tai palvelua. **Arvon muodostuminen** puolestaan voidaan määritellä niin, että arvoa syntyy asiakkaiden prosesseissa, jolloin asiakas on paremmissa tilanteissa kuin mitä olisi ilman palveluihin tai tuotteisiin kuuluvaa tukea. Arvon tuottamisessa on kyse asiakkaan suunnitellusta toiminnasta, kun puolestaan arvon muodostumisessa arvon saaminen ei ole selkeästi suunnitelmallista. (Grönroos 2015a, 83-

84.) Palvelulogiikassa **arvonluontia** voidaan kuvata prosessiksi, joka sisältää esimerkiksi palveluntuottajan ja asiakkaan toimia ja joiden lopputuloksena syntyy arvoa asiakkaalle. Palvelulogiikka käsittää, että palvelu on asiakkaan arjen prosessien tukemista, jolloin arvonluonti edistyy tai helpottuu asiakkaalla. Tällöin palveluntarjoajan rooli on tukea käyttäjän arjen prosesseja. (Grönroos & Gummerrus 2014, 208.) Palvelulogiikassa korostetaan, että asiakkaita ei saisi jättää käyttämään tuotteita tai palveluita itsekseen (Grönroos 2015a, 83).

Arvonluontia voidaan määritellä tilanteeksi, jossa asiakas luo käyttöarvoa (Grönroos & Voima 2013, 133). Arvonluontia voidaan pitää asiakkaan luomana ja määrittelemänä käyttöarvona, jolloin asiakas luo arvoa hyödyntämällä palveluntarjoajan resursseja. **Arvolupausta** voidaan määritellä lupaukseksi käyttöarvosta, jonka pitäisi realisoitua asiakkaan arvoa luovissa prosesseissa. (Grönroos & Gummerrus 2014, 209-210.)

Asiakkaan kokema arvo voidaan tarkastella myös asiakassuhteen kautta ydinarvon ja lisäarvon näkökulmista. **Ydinarvolla** tarkoitetaan pääasiallisen ratkaisun hyötyjä verrattuna hintaan, joka maksetaan tuotteesta tai palvelusta. Tällöin **lisäarvon** tuottajina toimii asiakassuhteen lisäpalvelut, joita tarkastellaan suhteessa toteutuviin suhdekustannuksiin asiakassuhteen aikana. Lisäarvo voi olla positiivinen tai negatiivinen riippuen, onko koetut vaikutukset myönteisiä vai kielteisiä. Jos lisäpalvelut johtavat asiakkaalle tarpeettomiin tai odottamattomiin suhdekustannuksiin, vaikutus jää asiakkaalle epäsuotuisaksi ja johtaa siihen, ettei kyse ole lisäarvosta vaan **arvon vähennyksestä**. Yrityksissä tulisikin keskittyä pohtimaan, mitä ovat asiakassuhteen arvoa tuottavat tekijät, joiden kautta voidaan osoittaa asiakkaille rahallisen arvon saanti. (Grönroos 2015a, 195-196.)

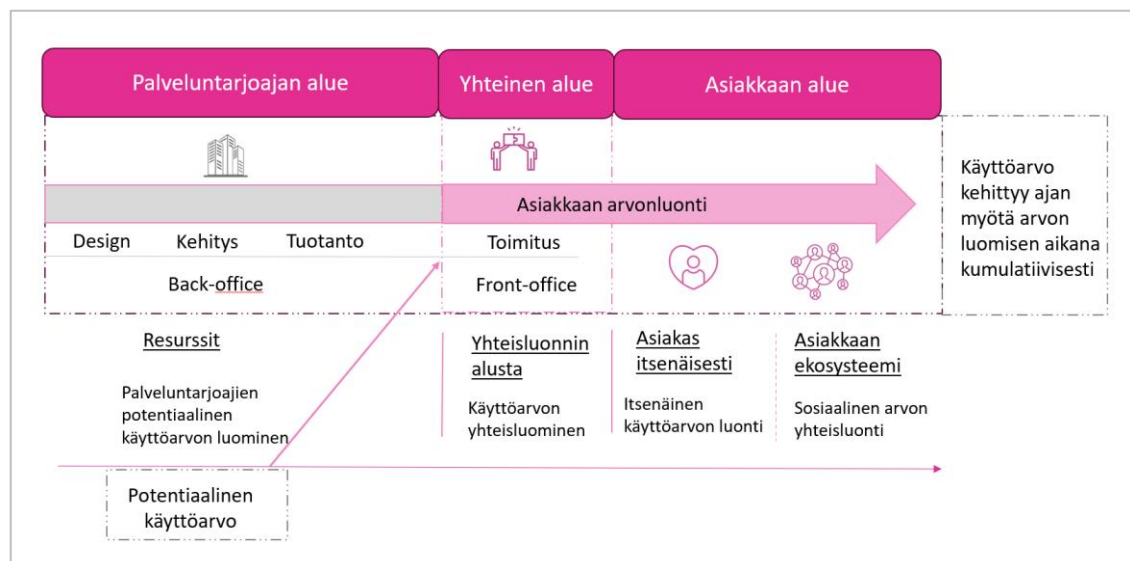
Palvelulogiikka tarkastelee arvonluontia johtamisnäkökulmasta, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää sekä asiakkaan että palveluntuottajan roolit arvonluonnissa (Grönroos 2015b, 14). **Arvonluontiprosessi** voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat asiakkaan osa, tuottajan osa sekä yhteinen osuus (Grönroos & Gummerrus 2014, 208-209). **Asiakkaan arvontuotantoalueella** tapahtuu kahdenlaista arvonluontia - itsenäistä ilman palveluntuottajaa sekä sosiaalista arvonluontia yhdessä oman ekosysteemin kuten ystävien ja perheen kanssa. Itsenäisellä arvonluonnilla tarkoitetaan, että asiakas käyttää hankittuja resursseja ja integroi niitä muihin käytettävissä oleviin resursseihin omassa käyttöprosessissaan, jolloin asiakas on vain epäsuorasti vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Sosiaalisessa arvonluonnissa asiakas on vuorovaikutuksessa ekosysteeminsä kanssa, jolloin arvo voi kehittyä ja muuttua paremmaksi tai heikentyä. (Grönroos 2015b, 14-15.)

Yhteinen osa-alue on puolestaan sellainen, jossa asiakkaalla ja palveluntarjoajalla on suoraa vuorovaikutusta. Tällöin prosessissa ei kuljeta rinnakkain, vaan prosessit sulautuvat yhteiseksi dialogiseksi prosessiksi, jolloin molemmat osallistuvat toistensa prosesseihin ja voivat vaikuttaa myös toistensa näkemyksiin arvosta. Tästä muodostuu **yhteisluonnin alusta**, jolloin

palvelun tarjoaja voi osallistua asiakkaiden arvonluontiprosesseihin sekä yhteisluoda arvoa asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa ollessaan. On kuitenkin huomioitava, että arvon yhteisluomista asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä voi tapahtua ainoastaan, kun alusta yhteisluonnille on muodostettu ja osapuolten välillä on suoraa vuorovaikutusta. Lisäksi on huomioitava, että prosessi tapahtuu asiakkaan ehdoilla ja ohjaamana, jolloin yhteisluonti on aina asiakkaan päätettävissä. (Grönroos & Gummerrus 2014, 208-209; Grönroos 2015b, 15.) Arvon yhteisluomiseen vaikuttaa myös vuorovaikutuksen laatu, joka määrittää sen, kuinka hyvin palveluntarjoaja on kykenevä hyödyntämään mahdollisuuksia arvon yhteisluonnissa (Grönroos 2011, 245). Yhteiskehittämistä voidaan kuvata prosessiksi, jossa luodaan useamman toimijan kesken määriteltyä asiaa suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin eri toimijoiden prosessit sulautuvat yhteen dialogiseksi prosessiksi (Grönroos & Gummerrus 2014, 209).

Palveluntarjoajan alueella yritys yhdistää resursseja, kuten tuotteita tai palveluita, joita yritys tarjoaa asiakkaalle mahdollistaen asiakkaalle käyttöarvon. Palveluntarjoajan tärkein tavoite on helpottaa asiakkaan käyttöarvon luomista ja tukea asiakasta, jotta asiakas voi saada palvelusta tai tuotteesta arvoa. (Grönroos 2015b, 15.)

Kuvio 3 havainnollistaa arvonluonnin alueita ja arvonluonnin prosessia palvelulogiikassa.



Kuvio 3: Arvonluonnin prosessi palvelulogiikassa (mukaien Grönroos 2015b, 14)

Palvelulogiikka pohjautuu kymmeneen johtamisperiaatteeseen, joita on mukailtu ja laajennettu Grönroosin ja Ravaldin (2011), Grönroosin (2011) sekä Grönroosin ja Voiman (2013) alkuperäisistä julkaisuista (Grönroos & Gummerrus 2014, 207-208). Kuvio 4 kiteyttää palvelulogiikan periaatteet, jotka käsittävät muun muassa arvonluontia, rooleja, palvelun luonnetta ja markkinointia palvelulogiikassa.



Kuvio 4: Palvelulogiikan periaatteet (mukaillen Grönroos & Gummerrus 2014, 207-208)

Palvelulogiikka johdattaa palveluntarjoajia keskittymään asiakkaidensa liiketoimintaprosesseihin. Palvelulogiikan omaksuminen vaikuttaa käsityksiin, kuinka asiakasarvoa luodaan ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit arvonluonnissa, kuten myös millä tavoin markkinointia tulisi johtaa. Palvelulogiikassa markkinoinnin rooliksi voidaan kuvailla ennen kaikkea yrityksen sitoutumista asiakkaan prosessien tukemiseen ja helpottamaan asiakkaan arvonluontia. Tämä käsitys markkinoinnin roolista on linjassaan myös suhdemarkkinointiin, joka voidaan kuvata Grönroosin (2007) mukaan prosesseiksi, joissa luodaan, parannetaan ja ylläpidetään asiakassuhdetta. (Grönroos 2011, 245.) On huomioitava, että yritysasiakassuhteissa arvo syntyy kokonaisuudesta, jossa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa ja joka tukee ydintuotteen- tai palvelun käyttöä onnistuneesti. Kyse ei ole täten yksittäisestä erillisestä resurssista, vaan lähestymistapa on kokonaisvaltaisempi, jossa palveluntarjoaja tukee asiakkaan liiketoiminnan prosesseja. Palvelulogiikan käyttöönotto yritysliiketoiminnassa hyödyttää molempia osapuolia eli asiakasta ja palveluntarjoajaa ja tavoitteena onkin mahdollistaa arvonluonti molemmille osapuolille. Tällöin palveluntarjoajan tuki voi näkyä myös asiakasyrityksen liiketoiminnan tuloksessa jossain muodossa. Taloudellisten tulosten tai esimerkiksi parantuneen tehokkuuden lisäksi arvoa voidaan mitata myös arvon muiden ulottuvuuksien, kuten luottamuksen, sitoutumisen ja vetovoiman kautta. (Grönroos 2011, 241-243.)

2.2.5 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakkaiden rooli on vahvistunut viimeisten vuosikymmenten aikana, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että yritykset ovat menettäneet valtaa hallita markkinointia ja arvonluomista. Tämä lähtökohta asettaa myös tarpeita tarkastella vallitsevia liiketoimintalogiikoita uudelleen. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 1.)

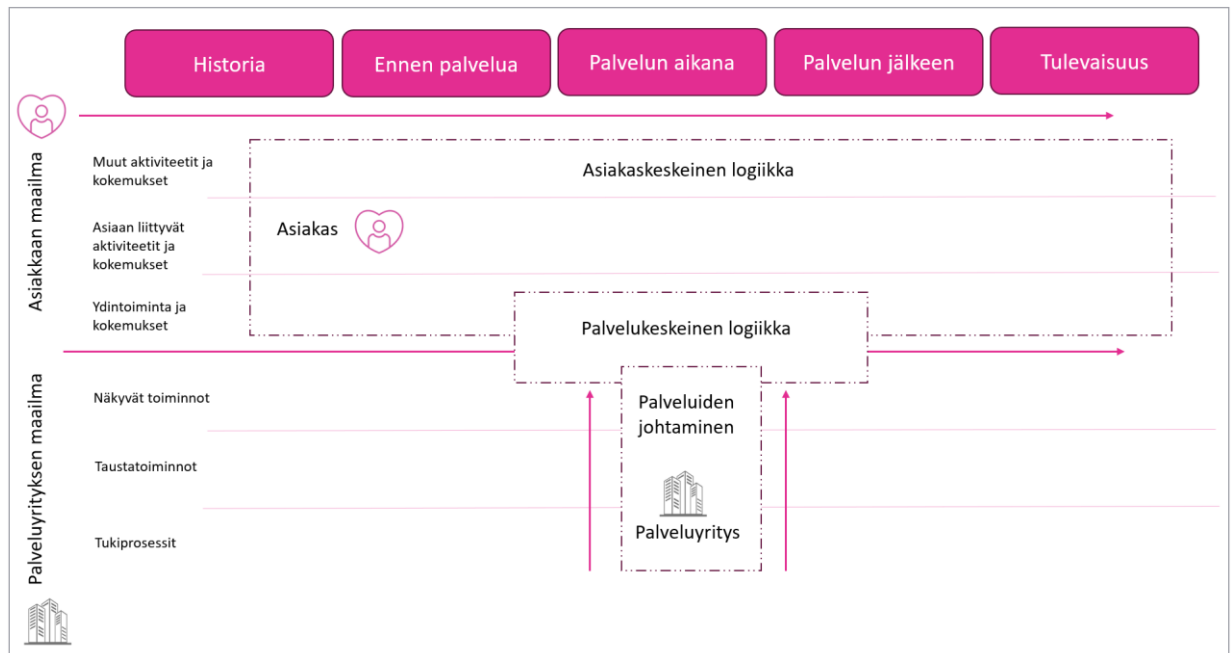
Heinonen ym. (2010, 2) esittävät, että tavarakeskeinen logiikka ja palvelukeskeinen logiikka ovat molemmat tuottajalähtöisiä ja ehdottavat, että markkinoinnin ja liiketoimintalogiikkojen lähtökohtana tulisi olla aina asiakkaan logiikan ymmärtäminen. Heinonen ym. (2010, 4) esittävät kritiikkiä palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa kohtaan asiakaskeskeisyyden puutteista ja toteavat, että palvelukeskeinen logiikka muistuttaa yrityslähtöistä logiikkaa. Palvelukeskeisessä logiikassa asiakas on yrityksen kumppanina yhteiskehittämisessä tai palveluksessa sekä keskittyy ensisijaisesti palveluntarjoajan prosessiin, mikä puolestaan viittaa yrityslähtöiseen logiikkaan (Heinonen ym. 2010, 4). Asiakaskeskeisessä logiikassa on puolestaan näkemys, että asiakas hallitsee palvelutilanteita, mikä poikkeaa yleisestä palveluntarjoajakeskeisestä näkemyksestä (Heinonen & Strandvik 2015, 9). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa painopiste ei ole palveluntarjoajan järjestelmissä ja kuinka asiakkaiden tulisi olla osa yrityksen prosesseja, vaan näkökulma keskittyy ennen kaikkea asiakkaiden omiin ekosysteemeihin (Heinonen & Strandvik 2015, 2).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on ristiriidassa suhteessa muihin palvelukeskeisiin markkinoinnin teorioihin esimerkiksi siinä, että asiakaskeskeinen logiikka pyrkii ymmärtämään asiakasta ja kuinka yritys voisi sulautua asiakkaan elämään tai toimintaympäristöön (Heinonen & Strandvik 2015, 1-2, 9). Tällöin kiinnostuksen kohteena on, mitä asiakkaat tekevät palveluilla ja kuinka palvelut auttavat heitä saavuttamaan tavoitteensa. Merkityksellistä onkin, mitä asiakkaat sisällyttävät palveluprosesseihinsa sen sijaan, että keskityttäisiin, miten yritykset tarjoavat palvelua asiakkaille. (Heinonen ym. 2010, 6; Heinonen & Strandvik 2015, 2.) Yhteistä palvelukeskeiselle, palvelulogiikalle ja asiakaskeskeiselle logiikalle on kuitenkin se, että kaikki logiikat tunnustavat palveluyrityksen roolin, jossa palveluyrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan arvonluontia (Heinonen ym. 2010, 9).

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan sekä tuotteet että palvelut ovat arvon perustana eli tuotteita ei jätetä logiikan ulkopuolelle tai tehdä vastakkainasettelua niiden välillä (Heinonen & Strandvik 2015, 5). Asiakaskeskeinen logiikka käsittää asiakkaina kuluttajien lisäksi myös muut asiakkaat kuten yritykset ja organisaatiot sekä korostaa pääasiallisena sidosryhmänä asiakkaita (Heinonen & Strandvik 2015, 8-9).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka fokuoittuu asiakkaan ottamiseen keskiöön sekä asiakkaan elämään ja todellisuuteen keskittymiseen. Katsontakanta ei täten keskity vuorovaikutukseen tai prosesseihin tai näe arvonmuodostumista tapahtuvan aina toimijoiden aktiivisuuden kautta. (Voima ym. 2010, 1-4.) Heinonen ym. (2010, 7) esittävät asiakaskeskeisen logiikan laajempaan kokonaisuuteen, joka ulottuu historiasta tulevaisuuteen asti. Asiakaskeskeinen logiikka tarkastelee arvoa laajemmin kuin vaihtoarvona tai käyttöarvona, jolloin korostuu asiakkaan dynaaminen ja monikontekstinen todellisuus eri aikajäniteillä. Aikajäniteinä voidaan pitää ”ennen”, ”aikana” ja ”jälkeen” jakoa, jolloin arvoa muodostuu kumulatiivisesti asiakkaiden elämässä. Asiakaskeskeinen logiikka esittää, että arvonmuodostuminen voi myös tapahtua passiivisesti ja tiedostamattomasti asiakkaan maailmassa. (Voima ym. 2010, 6-7.) Arvonluonti nähdään täten eri tavalla kuin palvelukeskeisessä logiikassa, jossa on olennaista, että asiakas on aina aktiivinen arvon kanssaluoja. Asiakaskeskeisen logiikan mukaan on ymmärrettävä ensin asiakkaiden elämää omilla konteksteillaan eli asiakkaan toimintaa ja kokemuksia ja sitä, kuinka palvelu tukee asiakasta. (Heinonen ym. 2010, 10-11.) Arvon nähdään olevan upotettu asiakkaan maailmaan, jota kuvaa dynaamisuus ja joka voi sisältää useita konteksteja (Voima ym. 2010, 1-4). Asiakaskeskeisen logiikan mukaan palvelua ei vain kuluteta, vaan se voi integroitua asiakkaan aktiviteetteihin ja kokemuksiin myös itse palveluprosessin ulkopuolella. Tällöin palveluprosessin aikana tapahtuvat asiat ovat vain osa kokonaisuutta, eikä itse palvelutilanne sen ydin, johon palvelukeskeinen logiikka puolestaan keskittyy. (Heinonen ym. 2010, 7.)

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan palveluyritysten ja markkinoinnin näkökulmien pitäisi keskittyä asiakkaiden aikomuksiin, toimintoihin ja kokemuksiin eli ymmärtää asiakkaan maailmasta, mitä asiakas tekee tai yrittää tehdä ja, miten palvelu sopii asiakkaan kontekstiin. Tämä johtaa siihen, että palveluyritysten tulisi hallita niin asiakkaalle näkyvää kuin yrityksen taustalla tapahtuvaa toimintaa, siten että se tukee asiakkaiden toimintaa. (Heinonen ym. 2010, 7-8.) Arvon kokonaisvaltainen tarkastelu ilmenee myös siinä, että asiakaslähtöinen logiikka sisällyttää siihen vuorovaikutteisten prosessien lisäksi ei-vuorovaikutteisuuden ja kytkee kokonaisuuteen myös käytännön tekemisen lisäksi mentaalisen toiminnan. Onkin olennaista, että yrityksissä keskitytään ymmärtämään asiakkaiden arvonluonnin prosesseja. (Heinonen ym. 2010, 12.) Kuvio 5 havainnollistaa asiakaskeskeisen logiikan ja palvelukeskeisen logiikan suhtautumistapojen eroja tuoden esiin asiakkaan maailman, yrityksen maailman sekä aikajanan.



Kuvio 5: Asiakaskeskeinen logiikka suhteessa palvelukeskeiseen logiikkaan (mukailten Heino-
nen ym. 2010, 6)

Heinonen ym. (2010, 17) ehdottavat, että markkinoinnin lopputuloksena tulisi nähdä asiakas-
kokemus ja sen seurauksena syntyvät käyttöarvo asiakkaan omassa kontekstissa, jolloin kes-
keiseksi asiaksi nousee, millä tavoin yritykset voivat tukea asiakkaiden jatkuvia toimintoja ja
kokemusrakenteita. Arvon kokemukseen vaikuttavat asiakkaan kontekstit ja tilanteet sekä
aiemmat kokemukset, mikä puolestaan tekee arvosta henkilökohtaisen. Arvo on sidoksissa eri
konteksteihin ja tilanteisiin asiakkaan elämässä, mikä tekee arvon dynaamiseksi. (Voima ym.
2010, 8-9.) Asiakkaalla on erilaisia tunteita, ajatuksia ja toimintoja, jotka vaikuttavat kon-
tekstin muodostumiseen ja lopputulokseen, minkä vuoksi yritysten on tärkeää käsittää, millä
tavalla asiakkaat voivat integroida palvelua omissa konteksteissaan sekä kuinka he luovat
omia kokemuksiaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää asiakkaan maailmasta, millaisia haasteita
tai mahdollisuuksia he kohtaavat ja, miten nämä vaikuttavat kokemukseen. (Heinonen ym.
2010, 15-16.)

On tärkeää, että asiakkaat huomioitaisiin yhä paremmin omissa konteksteissaan, jolloin yritys
oppisi tuntemaan asiakkaansa paremmin ja pystyisi laajentamaan asiakkaiden huomiointia
myös näkyvän ja hallitun vuorovaikutuksen ulkopuolelle. Yritysten olisi täten olennaista tun-
nistaa yhteiskehittämisen lisäksi myös muita toimintoja, joihin asiakkaat osallistuvat esimer-
kiksi muiden ihmisten tai yritysten kautta. (Heinonen ym. 2010, 19.)

Asiakaskeskeisissä yrityksissä keskiössä on asiakas sen sijaan, että toiminnan fokuksessa olisivat esimerkiksi palvelut, tuotteet tai kustannukset. Johtamisen kannalta on keskeistä ymmärtää asiakkaiden logiikkaa, kuten toimintaa, mieltymyksiä, tavoitteita, tehtäviä ja taustalla olevia syitä. (Heinonen & Strandvik 2015, 11-12.) Myös Osterwalder ja Pigneur (2010, 128) tuovat esiin, kuinka hyvät liiketoimintamallit ja menestyneet innovaatiot tarkastelevat asiakkaan näkökulmaa, jolloin pyritään saamaan asiakasymmärrystä asiakkaan toimintaympäristöstä, toiveista, kipupisteistä ja rutiineista. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteleminen voi johtaa löytämään uudenlaisia liiketoimintamalleja (Osterwalder & Pigneur 2010, 128). Mikäli asiakkaan auttaminen pohjautuu ainoastaan omaan arvolupaukseen, saatetaan jättää huomiomatta asiakkaan tarpeet sekä näkökulmat (Maula & Maula 2023, 48). Taulukko 2 tuo esiin yrityskeskeisen ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan eroja.

Yrityskeskeinen liiketoimintamalli	Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli
Mitä yrityksemme voisi myydä asiakkaille?	Mitä tehtäviä asiakas pyrkii tekemään ja kuinka voisimme auttaa asiakasta hänen tehtävissään? Millaisia asioita asiakas yrittää saavuttaa ja kuinka voisimme auttaa häntä niiden saavuttamisessa?
Miten yrityksemme voisi tavoittaa asiakkaan mahdollisimman tehokkaasti?	Kuinka asiakkaat toivoisivat, että heitä lähestyttäisiin? Kuinka voisimme mukautua heidän rutiineihinsa?
Millaisen suhteen yrityksemme haluaisi luoda asiakkaisiimme?	Millaisen suhteen asiakas haluaisi yrityksen luovan häneen?
Kuinka yrityksemme voisi tehdä voittoa asiakkaidemme kautta?	Mikä on sellainen arvo, josta asiakkaat ovat valmiita todellisuudessa maksamaan?

Taulukko 2: Yrityskeskeisen ja asiakaskeskeisen lähestymistavan eroja (mukaillen Maula & Maula 2023, 47; Osterwalder & Pigneur 2010, 129)

Asiakaskeskeisen logiikan näkemykset arvosta ja sen laajemmista ulottuvuuksista tarjoavat uusia näkökulmia palveluiden kehittämiseen ja innovointiin (Voima ym. 2010, 2). Asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta yritysten tehtävänä tulisi olla asiakkaiden ymmärtäminen sekä heidän toimintojensa tukeminen. Täten ei keskityttäisi perinteisen tavan mukaan ensin omiin palveluihin tai tuotteisiin ja yritettäisi sen jälkeen upottaa omaa tarjoamaa asiakkaiden toimintoihin. Sen sijaan olisi tärkeää onnistua upottamaan palvelut vastaamaan asiakkaiden nykyisiä ja tulevia konteksteja, toimintoja sekä kokemuksia, jolloin toimitaan sen mukaan, mitä asiakkaat haluavat saavuttaa. (Heinonen ym. 2010, 19-20.) Kuvio 6 kiteyttää asiakaskeskeisen logiikan piirteitä ja vertaa niitä yrityskeskeiseen logiikkaan.

	Yrityskeskäinen logiikka	Asiakaskeskäinen logiikka
Yhteisluominen  <ul style="list-style-type: none"> Osallistuminen Kontrolli 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas osallistuu yhteisluontiin Yritys kontrolloi yhteisluontia 	<ul style="list-style-type: none"> Yritys osallistuu asiakkaan aktiviteetteihin Asiakas kontrolloi arvonluontia
Käyttöarvo  <ul style="list-style-type: none"> Näkyvyys 	<ul style="list-style-type: none"> Keskittyminen näkyvään vuorovaikutukseen 	<ul style="list-style-type: none"> Ottaa huomioon myös näkymättömän ja mentaalisen toiminnan
Asiakaskokemus  <ul style="list-style-type: none"> Laajuus Luonne 	<ul style="list-style-type: none"> Muodostuu palvelun sisällä Poikkeuksellinen ja erikoinen 	<ul style="list-style-type: none"> Ilmenee asiakkaan elämässä Arkipäiväinen ja osa jokapäiväistä elämää

Kuvio 6: Asiakaskeskeisen ja yrityskeskeisen logiikan eroja (mukaillen Heinonen ym. 2010, 16)

Asiakaskeskeisessä logiikassa on kyse asiakkaiden toiminnan helpottamisesta ja tehostamisesta, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki palvelut tulisi räätälöidä jokaiselle asiakkaalle erikseen, mutta ei myöskään sitä, että voitaisiin toimia yrityksen ehtojen mukaan. Yritysten olisi tärkeää ymmärtää syvemmin rooliansa asiakkaiden elämässä ja liiketoiminnan tulisi pohjautua yhteiseen mentaaliseen malliin, joka on luotu asiakas huomioiden. (Heinonen ym. 2010, 19-20.)

2.3 Lean startup

Lean-ajattelu on lähtenyt liikkeelle Toyotalta Japanista, jossa ideana on ollut tuotantoprosessin optimoiminen, jolloin on pyritty vähentämään kaikkea hukkaa ja poistamaan tarpeettomia vaiheita (Mueller & Thoring 2012, 151). Lean-ajattelulle tyypillistä on myös oikea-aikainen tuottaminen ja kiertoaikojen nopeuttaminen. Lean startupissa on kysymys lean-periaatteiden soveltamisesta yrittäjyyden osalta. Tällöin hyödynnetään ennen kaikkea validoidun oppimisen periaatetta, jolloin voidaan vähentää yrittäjyyteen liittyvää hukkaa. (Ries 2016, 38.)

Uuden yrityksen perustaminen on aina riskialtista ja startupit epäonnistuvat usein, minkä vuoksi tarvitaan tapoja tehdä yrityksen perustamisesta vähemmän riskialtista. Lean startup menetelmä haastaa perinteiset yrittäjyyden toimintatavat, joissa tyypillisesti ollaan lähdetty liikkeelle muodostamalla liiketoimintasuunnitelma, esittelemällä se rahoittajille sekä kokoamalla tiimi, jonka jälkeen ollaan siirretty myymään tuotetta maksimaalisesti. (Blank 2013, 4.) Lean startupin ajatuksen mukaan toimintaympäristö on niin epävarma, ettei tyypillinen lähestymistapa ole toimiva. Uudet yritykset eivät alkuvaiheessa vielä välttämättä tunne keitä heidän asiakkaansa ovat, eikä yrityksillä ole riittävästi ymmärrystä millaisia heidän tuotteidensa pitäisi olla. (Ries 2016, 29.) Lean startup on menetelmä, joka voi vähentää yrittäjyyden

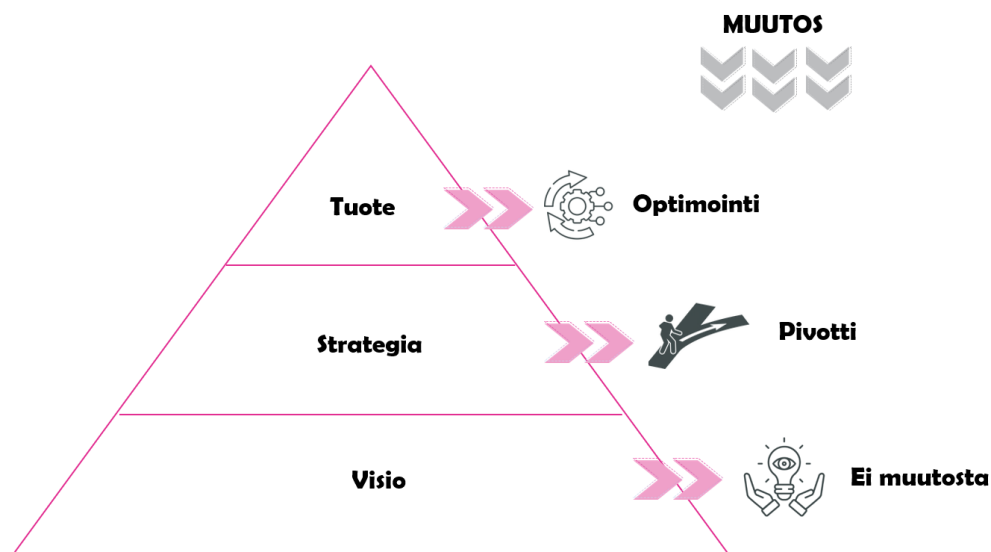
riskejä kokeilevan otteensa, varhaisen asiakaspalautteen huomioimisen sekä iteratiivisen suunnittelutavan vuoksi. Tällöin ei juututa liialliseen yksityiskohtien suunnitteluun, pohjata päätöksiä intuitioon tai lähdetä tekemään kehitystyötä saman tien isosti. Lean startup keskittyy testaamaan hypoteeseja, tuottamaan vähimmäisvaatimukset täyttäviä tuotteita (MVP) sekä etsimään oikeaa liiketoimintamallia. (Blank 2013, 4-5.)

Lean startupia voidaan määritellä eri tavoin. Yksi tapa määritellä lean startupia on Blankin (2013, 5) esittämä näkemys, jonka mukaan lean startup on *”väliaikainen organisaatio, joka on suunniteltu etsimään toistettavissa ja skaalattavissa olevaa liiketoimintamallia”*. Blank (2013, 5) tuo esiin, että perinteiset liiketoimintasuunnitelmat harvemmin ovat löydettävissä asiakkaiden kanssa ensikontakteissa, pitkät viisivuotissuunnitelmat eivät ole enää tätä päivää ja startupit ovat hyvin erilaisia verrattuna suuryrityksiin. Lean startup keskittyy liiketoimintasuunnitelmien toteuttamisen sijaan etsimään sopivaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia. Startupeilla on alkuvaiheessa hypoteeseja, joita ei ole vahvistettu. Täten monimutkaisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen ei ole kannattavaa, vaan parempi lähestymistapa on hyödyntää liiketoimintamallikanvaasia, johon hypoteeseja voidaan kirjata ja samalla kiteyttää arvonluontia yritykselle itselleen sekä asiakkaille. Lean startup korostaa lisäksi asiakaspalautteen keräämistä hypoteesien testaamiseksi, jolloin palautetta kerätään potentiaalisilta asiakailta ja kumppaneilta eri liiketoimintamallin elementeistä. Olennaista lean startupissa on myös se, että palautetta pyritään saamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa vähimmäisvaatimukset täyttävistä tuotteista, jolloin tuotetta päästään kehittämään iteroiden asiakkaiden palautteisiin pohjautuen. Lean startup metodologia on ketterää kehittämistä, jota toteutetaan asteittain ja jossa pyritään eliminoimaan ajan ja resurssien tuhlaaminen. (Blank 2013, 5-6.)

Ries (2016, 28) puolestaan määrittelee startup yrittäjyyden *”inhimilliseksi instituutioksi, joka on suunniteltu luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa”*. Lean startup sopii erilaisille instituutioille, eikä se ota kantaa, onko kyse virastosta, yrityksestä tai voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta (Ries 2016, 47). Lean startup sopii kaiken kokoisille yrityksille, eikä yrityksen tarvitse olla nimenomaan uusi aloitteleva yritys. Startupprien toiminta perustuu siihen, että ne oppivat luomaan kestäväää liiketoimintaa, joka puolestaan pohjautuu jatkuviin kokeiluihin ja oppimiseen. (Ries 2016, 28-29.) Lean startupin tehtävänä on saada nopeasti selville, millainen tuote on asiakkaille haluttava ja josta he ovat valmiita myös maksamaan. Täten innovaatioiden kehittämisessä hyödynnetään nopeaa iterointia ja asiakasymmärrystä, unohtamatta kuitenkaan taustalla vaikuttavaa visiota. (Ries 2016, 40.) Lean startupissa hyödynnetään validoitua oppimista. Validoitua oppimista voidaan kuvailla oppimisprosessiksi, jossa voidaan empiirisesti, nopeasti ja konkreettisesti arvioida liiketoimintamahdollisuuksia. (Ries 2016, 57.) Ries (2016, 68) esittää, että validoitu oppiminen on startupien tärkein mittari. Tällöin näkemykset perustetaan asiakailta kerättyyn tutkittuun

tietoon ja kaikki, mikä ei lisää oppimista asiakkaista, voidaan käsittää hukkana (Ries 2016, 68).

Lean startupia voidaan tarkastella myös tuotteiden, strategian ja vision kautta. Ries (2016, 48) määrittelee **tuotteen** laajemman näkökulman kautta, jolloin tuotteena voidaan pitää kaikkea asiakkaalle tuotettavaa arvoa, jolloin myös asiakkaan kokemukset ovat osa tuotetta. Ries (2016, 48) tarkastelee myös **innovaation** käsitettä laajasti, jolloin innovointi kattaa monia osa-alueita. Näitä ovat esimerkiksi uudet tieteelliset löydökset, teknologioiden hyödyntämistä uudella tavalla tai esimerkiksi palvelun tai tuotteen sijoittamista erilaiseen kontekstiin (Ries 2016, 48). Lean startupissa **vision** nähdään kuvaavan päämäärää menestyvästä liiketoiminnasta. Vision saavuttamiseksi yrityksillä on **strategia**, jota puolestaan toteutetaan esimerkiksi liiketoimintamallin ja tiekarttojen luomisen kautta. Lisäksi strategia pitää sisällään käsitteitä potentiaalisista asiakkaista, kilpailijoista sekä kumppaneista. Strategian lopputuotoksena pidetään tuotetta, jota optimoidaan jatkuvasti. Sen sijaan strategian muutokset ovat harvinaisempia ja mikäli sellainen toteutetaan, voidaan tapahtumaa kutsua **pivotoinniksi**. Vaikka tuotteet ja strategia voivat muuttua, visio pysyy yhä taustalla muuttumattomana. Strategia ja tuotteet vievät startupeja kohti vision mukaista päämäärää. (Ries 2016, 42-43.) Kuvio 7 tuo esiin tuotteen, strategian ja vision suhdetta sekä luonnetta muutostilanteessa.



Kuvio 7: Lean startupin elementit muutostilanteessa (mukaillen Ries 2016, 43)

Startupin toimintaa voidaan kuvata toimintatapana, jossa ideoita muutetaan tuotteiksi asiakailta saadun palautteen perusteella ja kokeilujen kautta opitaan lisää, kuinka liiketoimintaa voidaan toteuttaa kestävästi (Ries 2016, 95). Lean startup korostaa kokeiluja, jotka pohjautuvat tieteelliseen prosessiin alkaen hypoteesien määrittelystä ja jatkuen empiiriseen testaamiseen (Ries 2016, 75). Ries (2016, 82) tuo esiin, että kokeiluilla voidaan myös tarkoittaa ensimmäistä tuotetta, jolloin määritelmä ei rajoitu ainoastaan tieteellisen tutkimuksen

näkökulmaan. Hypoteeseihin määritellään mitä odotetaan tapahtuvan, jonka jälkeen hypoteesia testataan peilaten visioon. Visio toimii täten perustana kaikille kokeiluille ja kokeilut ovat keino löytää tapoja liiketoiminnan rakentamiseksi, jotta visio voidaan saavuttaa. (Ries 2016, 75-76.)

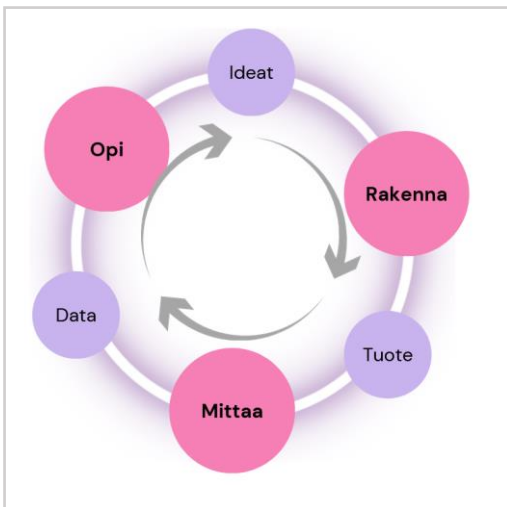
Hypoteeseja voidaan määritellä lean startupin kulmasta **arvohypoteeseiksi** ja **kasvuhypoteeseiksi**, jolloin testataan, onko palvelulla tai tuotteella ensinnäkin asiakkaalle aidosti arvoa ja toiseksi, miten asiakkaat saattavat kommunikoida muille potentiaalisille käyttäjille tuotteesta (Ries 2017, 104-106; Ries 2016, 80-81). Tuotetta tai palvelua lähdetessä kehittämään on olennaista saada selville nopeasti tuottaako se asiakkaille arvoa tai voiko se tuhota arvoa (Ries 2016, 105). Arvohypoteesia on täten hyödyllistä testata ennen kasvuhypoteesia, jotta ennen tuotteen skaalaamista olisi ymmärrystä tarjoaako tuote asiakkaille haluttuja hyötyjä (Ries 2017, 104). Varhaisessa vaiheessa toteutetut testaukset tuottavat palautetta, jota voidaan lähteä tarkentamaan tarvittaessa lisätesteillä. Näiden testaamisen kautta voidaan tunnistaa **varhaisia omaksujia**, joiden tarve palvelulle tai tuotteelle on akuutein. Tällä kohde-ryhmällä on usein kiinnostusta antaa palautetta sekä empaattinen lähestymistapa virheiden ilmetessä. (Ries 2016, 80-81.)

Lean startupissa oppimista toteutetaan käytännössä kolmen vaiheen kautta, joita ovat ”rakenna”, ”mittaa” ja ”opi”. Tällöin ideoista jalostetaan tuotteita, joista kerätään palautetta asiakkailta ja lopulta tehdään päätös pivotoinnista tai sinnittelystä. Pivotoinnilla tarkoitetaan isompaa suunnanvaihdosta ja sinnittely puolestaan kuvaa pysymistä nykyisellä tiellä. (Ries 2016, 28-29; 42.) Lean startupissa kehitys on ketterää ja etenee sykleittäin nopeasti ja toistuvasti (Blank 2013, 9). Lean startupissa käytetyssä syklisessä ”rakenna”, ”mittaa” ja ”opi”-mallissa pyritään minimoimaan kokonaiskiertoaika (Ries 2016, 96). Kiertoajan pituuden minimointi on tärkeää, koska kilpailu markkinoilla on kovaa ja nopein oppija voi täten saada kilpailuetua (Ries 2017, 107). Tässä yhteydessä ensimmäisenä testataan uskomusolettamuksia, joita ovat esimerkiksi arvohypoteesi ja kasvuhypoteesi. Kun hypoteesit on testattu, siirrytään seuraavaksi mahdollisimman nopealla aikajänteellä tuotteen kehittämiseen. (Ries 2016, 97-98.)

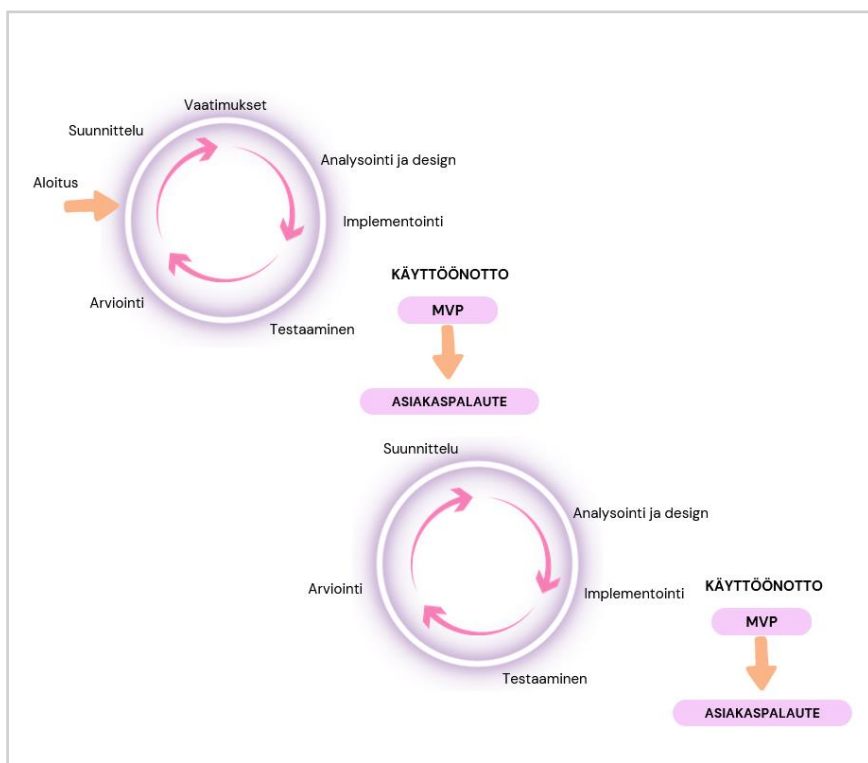
Kehityksen kulkuun kuuluu **MVP:t (minimum viable product)**, jolloin tuotteet sisältävät vain vähimmäisvaatimuksia eli rakennetaan pienin mahdollisin toimiva tuote. MVP:t testataan aina asiakkailla, jonka jälkeen palataan kehityssykliin ja jatketaan iteratiivisesti tuotteen kehittämistä. (Blank 2013, 9.) MVP:n ideana on toteuttaa mahdollisimman kevyesti tuote, jolloin voidaan säästää aikaa ja vaivaa (Ries 2016, 97). MVP käytännössä muuntaa idean konkreettiseksi ja todelliseksi (Ries 2017, 107). Samalla kuitenkin ymmärretään, että tuotteesta voi puuttua olennaisiakin asioita. Palautetta saadaan, kun tuote altistetaan potentiaalisten asiakkaiden arvioitavaksi. Tällöin tulee kuitenkin pystyä arvioimaan tehtyä työtä ja sen vaikutuksia, jolloin voidaan hyödyntää innovaatiokirjanpitoa sekä oppimispisteitä. (Ries 2016, 97-98.)

Innovaatiokirjanpidolla tarkoitetaan edistymisen mittaamisen tapaa, jossa fokusoidutaan menestyksen ennakkointiin. Innovaatiokirjanpidossa uskomusolettamukset ovat keskeisessä roolissa ja se tarjoaa prosessit innovaatioiden rahoitukselle ja arvon tuoton auditoinnille. (Ries 2017, 294.) Viimeisin vaihe prosessissa liittyy **pivotointiin**, jolloin tulee päättää, jatketaanko samalla strategisella valinnalla vai, onko strategiaa tarpeen muuttaa esimerkiksi tilanteessa, jossa hypoteesi on osoittautunut vääräksi (Ries 2016, 97-98).

Kuvio 8 havainnollistaa lean startupin palautesykliä ja kuvio 9 tuo esiin kehittämisprosessia ja sen iteratiivisuutta tarkemmalla tasolla.



Kuvio 8: Rakenna-mittaa-oppi-palautesykli (mukaillen Ries 2016, 96)



Kuvio 9: Iteratiivinen tuotekehitysprosessi lean startupissa (mukaillen Blank 2013, 9)

Lean startupia ovat tuoneet esiin viimeisimpinä vuosikymmeninä mm. Blank (2013) ja Ries (2011; 2017), joiden myötä lean startup-tyyliset kokeilut ovat yleistyneet maailmalla. Lean startupia ollaan usein hyödynnetty yhdessä Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittämän business model canvasin kanssa. (Bocken & Snihur 2020, 1-2.) Nämä molemmat ovat saaneet suuren suosion ja levinneet laajasti erilaisiin opetussuunnitelmiin sekä yrittäjyyskursseille- ja hautomoille (Felin, Gambardella, Stern & Zenger 2020, 1). Bocken ja Snihur (2020, 1-2) tuovat esiin, että lean startupista ei ole vielä kovinkaan paljoa akateemista ymmärrystä ja se alkaa vasta vähitellen syntyään. Lean startup on saanut kiitosta siitä, että sen kautta voidaan testata edullisemmin uusia liiketoimintamalleja, mutta se on kerännyt myös kritiikkiä (Bocken & Snihur 2020, 1-2).

Felin ym. (2020, 1) ovat esittäneet kritiikkiä lean startupia koskien. He kritisoivat muun muassa nopeasti kerättävän palautteen ja välittömästi validoidun oppimisen painotusta, joka kannustaa yrittäjiä etsimään arvoa ilmeisimmistä kohdista sen sijaan, että aidosti etsittäisiin uusia teorioita ja hypoteeseja. He esittävät, että lean startupin tapa määritellä hypoteesien kehittäminen sisältää virheellisiä näkökulmia. (Felin ym. 2020, 1.) Lean startupissa painotus kohdistuu vahvasti asiakkailta saatavaan palautteeseen ja siitä oppimiseen, jonka näkemyksen myös Felin ym. (2020, 2-3) tunnustavat olennaiseksi. Sen sijaan he haastavat, milloin asiakkaisiin on kannattavaa olla yhteydessä ja, tarjoaako esimerkiksi varhaisessa vaiheessa toteutettu vuorovaikutus luotettavaa tietoa kehityksen perustaksi (Felin ym. 2020, 2-3). Lisäksi Felin ym. (2020, 2-3) haastavat, miten asiakkailta voisi olla parempi ymmärrys kuin yrittäjällä itsellään uuden innovaation elinkelpoisuudesta.

Blank (2013) on esittänyt näkemyksen, että lean startupin omaksuminen johtaa radikaaliin menestykseen (Felin ym. 2020, 2-3). Felin ym. (2020, 2-3) puolestaan kyseenalaistavat, pystyykö asiakkaiden havainnoinnin tai asiakastutkimuksesta saadun ymmärryksen kautta aidosti kehittämään radikaalisti uusia tuotteita, sillä tämä edellyttäisi myös asiakkailta itseltään ymmärrystä omista tulevaisuuden tahtotiloistaan ja tarpeistaan. Asiakkailta voi olla rajoittuneita mielikuvia perustuen siihen mitä heille esitetään tai mitä nykytilassa on olemassa, jolloin tulevaisuuden ymmärrys jää saavuttamatta. Tällöin puolestaan jää aukko asiakkailta saatavan informaation ja tulevaisuuden välille, minkä täyttämisen voidaan katsoa olevan yrittäjän ja strategian tehtävä. (Felin ym. 2020, 2-3.)

Kritiikkiä kohdistuu myös lean-periaatteiden sopimattomuuteen startup kontekstissa, jolloin leanin voidaan katsoa tuottavan erilaisia tuloksia kuin mihin lean startup pyrkii. Lean-ajattelu tuo asteittaisia parannuksia, kun taas startupien tehtävä on luoda radikaalimpia kertaluonteisia innovaatioita. (Felin ym. 2020, 2.) Lisäksi Felin ym. (2020, 3) esittävät kritiikkiä siitä, että oppimista ja kokemusta ei ohjeisteta riittävästi lean startupissa. Tällöin vaarana on, että lähdetään nopeasti hankkimaan palautetta ilman, että ymmärretään varsinaisesti, mitä ollaan etsimässä, joka puolestaan voi johtaa väärin asioiden oppimiseen. Tällöin

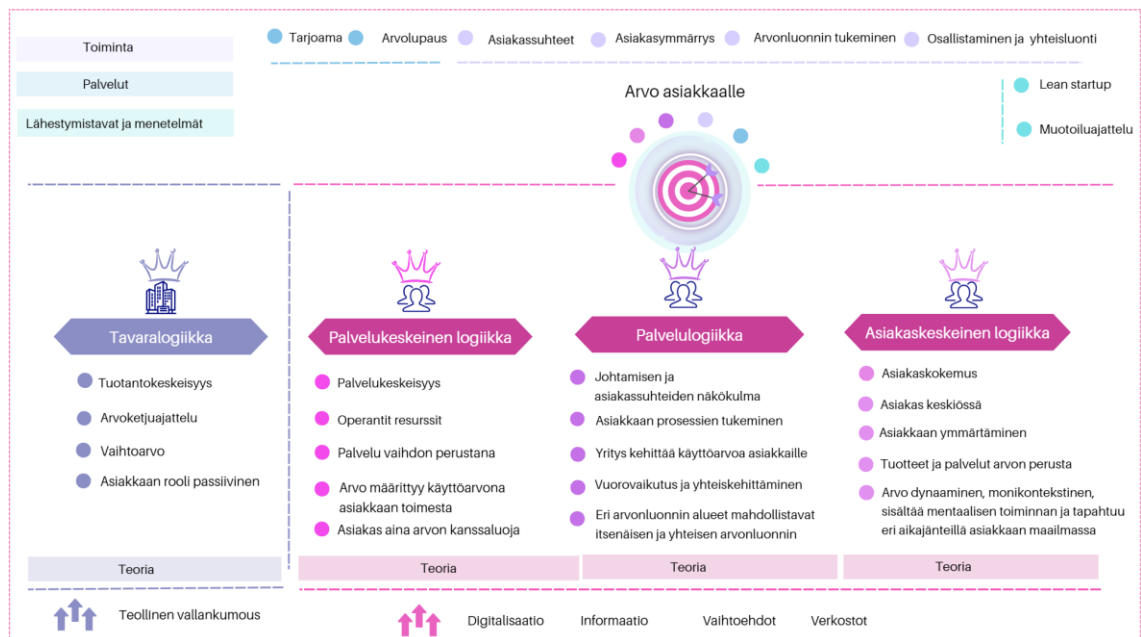
toimintaympäristöstä saatavat signaalit, kuten asiakkaiden arvioit, voivat olla huonoja tapoja arvioida strategioita ja voivat jopa johtaa niitä harhaan. (Felin ym. 2020, 3.)

Bocken ja Snihur (2020, 1-2) puolestaan vastaavat kritiikkiin tuomalla esiin positiivisempia näkökulmia ja ehdottamalla prosessinäkökulmaa, jonka avulla voidaan luoda vaikuttavia liiketoimintamalleja. Lean startupin avulla yritykset voivat luoda jatkuvan kokeilemisen prosesseja, jolloin kerrytetään onnistumisia ja epäonnistumisia samalla oppien nopeasti (2020, 6-7). Bocken ja Snihur (2020, 6-7) näkevät, että tällainen toimintatapa voisi olla arvokasta myös viheliäisempien ongelmien ratkaisemisessa ja lean startup soveltuisi hyvin myös yhteiskunnallisten ja ympäristöön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen luomalla uusia innovatiivisia ja vaikuttavia liiketoimintamalleja. Lisäksi lean startupin etuina voidaan pitää yhteiskehittämistä, jolloin liiketoimintamalleja ei kehitetä pelkästään yrityksen sisällä, vaan esimerkiksi varhaisen palautteen kautta yhdessä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Sidoryhmien osallisuus voi myös lisätä innovointia ja varhaisessa vaiheessa mukaan otetut sidoryhmät voivat säästää yrityksen resursseja, kuten rahaa tai aikaa. (Bocken & Snihur 2020, 6-7.) Myös Blank (2013, 7) korostaa, että lean startup auttaa yrityksiä viemään markkinoille asiakkaiden kiinnostusten mukaisia uusia tuotteita nopeammin ja halvemmalla, jolloin myös yrittäjyyden riskit vähenevät.

2.4 Tietoperustan synteesi

Yrityskeskäinen logiikka on menettänyt asemaansa asiakkaan enemmän huomioivien markkinoinnin näkökulmien vahvistuessa (Vargo, Koskela-Huotari & Vink 2020). Muutokseen on vaikuttanut ennen kaikkea asiakkaan vallan kasvaminen digitalisoituneessa yhteiskunnassa, jossa informaation määrä on lisääntynyt, vaihtoehtoja on lukemattomia ja verkostojen rooli on vahvistunut (Pralhad & Ramaswamy 2004). Opinnäytetyössä on keskitytty tarkastelemaan uudempiä logiikoita, jotka ovat haastaneet perinteisen tavaralogiikan ja esittäneet palvelukeskeisempiä ja asiakaskeskeisimpiä näkökulmia. Tarkasteltuja logiikoita ovat palvelukeskeinen logiikka (Lusch & Vargo 2004; 2006; 2014; 2016; Vargo ym. 2020), palvelulogiikka (Grönroos 2008; 2011; 2015; Grönroos & Voima 2013; Grönroos & Gummerrus 2014) ja asiakaskeskeinen logiikka (Voima, Heinonen & Strandvik 2010; Heinonen ym. 2010; Heinonen & Strandvik 2015). Yhteistä logiikoille on mm. erottuminen tavaralogiikan periaatteista, palveluyrityksen merkityksen tunnustaminen sekä näkemys siitä, että yritysten tehtävänä on asiakkaiden arvонуonin tukeminen (Heinonen ym. 2010). Logiikoilla on lisäksi omia painotuksia. Palvelukeskeinen logiikka painottaa mm. palvelukeskeistä näkökulmaa ja asiakasta aina arvонуonin luojana. Palvelulogiikka puolestaan painottaa johtamista, vuorovaikutusta ja asiakkaan prosessien tukemista. Asiakaskeskeinen logiikka sen sijaan keskittyy asiakkaan keskiöön ottamiseen, asiakkaan maailman ymmärtämiseen ja asiakkaan kokemuksiin.

Asiakkaat odottavat saavansa hyötyjä palveluiden käytöstä ja yritysten tehtävä on tukea asiakkaiden arvonluontia (Lusch & Vargo 2006; Heinonen ym. 2010; Tuulaniemi 2011; Grönroos 2015). Yritysten onkin tärkeää ymmärtää asiakkaiden arvonluontia (Heinonen ym. 2010). Asiakkaiden arvonluonnin ymmärtäminen mahdollistaa myös arvolutausten toteuttamisen (Tuulaniemi 2011). Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä voidaan hyödyntää erilaisia asiakkaan huomioivia lähestymistapoja. Näitä ovat esimerkiksi muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu sekä lean startup. Hyödyntämällä asiakaskeskeistä lähestymistapaa ja siihen soveltuvia menetelmiä, voidaan saada lisää ymmärrystä asiakkaista sekä arvonmuodostumisesta. Menetelmät tukevat yritysten pyrkimystä toteuttaa tärkeintä tehtäväänsä - luoda arvoa asiakkaille ja tukea asiakkaiden arvonluontia. Tätä voidaan pitää yritysten tehtävänä riippumatta siitä mitä liiketoimintalogiikkaa yritys soveltaa. Kuvio 10 syntetisoi arvonluontia asiakkaille eri liiketoimintalogiikoiden, lähestymistapojen ja toiminnan kautta. Kuvio tuo esiin eri logiikoiden tyypillisiä piirteitä. Yritykset voivat painottaa arvonluontia asiakkaalle esimerkiksi yhdistämällä asiakkaan huomioivia menetelmiä ja lähestymistapoja teoreettisiin liiketoimintalogiikoiden viitekehyksiin sekä tarjoamaan, arvolutaukseen ja käytännön toimintaan.



Kuvio 10: Tietoperustan synteesi - arvoa asiakkaalle

3 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä toimeksiantajayrityksen nykyisistä ja potentiaalisia asiakkaista sekä, mikä luo arvoa heille. Aidosti arvoa luova konsultointipalvelu puolestaan tukee toimeksiantajayrityksen pyrkimystä kasvattaa liiketoimintaa. Tavoiteltuna lopputuloksena on tuottaa liiketoimintamalli, tuotteistus tai konsepti, joka pohjautuu asiakkaiden aitoihin tarpeisiin. Opinnäytetyön alkaessa kehittämistyötä ohjaaviksi kysymyksiksi määriteltiin:

- Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli:
 - Millainen on asiakkaan maailma?
 - Vastaako konsultoinnin nykyinen palvelutarjoama ja liiketoimintaidea nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden arvoihin, tarpeisiin, preferensseihin, haasteisiin?
 - Millainen konsultointipalvelu ja toimintamalli palvelisi parhaiten nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita?
- Arvonluonti: Mikä luo arvoa asiakkaille? Kuinka arvo muodostuu?

Alkuperäiset kehittämiskysymykset tarkentuivat kehittämistyön edetessä pidemmälle. Uuden tutkimustiedon ja ymmärryksen pohjalta lopullisiksi kehittämistyötä ohjaaviksi kysymyksiksi määriteltiin:

- Kuinka havainnollistaa sekä sanoittaa konsultointia ja sen hyötyjä potentiaalisille asiakkaille?
- Millainen konsepti/liiketoimintamalli loisi asiakkaille mahdollisimman suurta arvoa ja samalla mahdollistaisi palveluntarjoajalle kasvun?

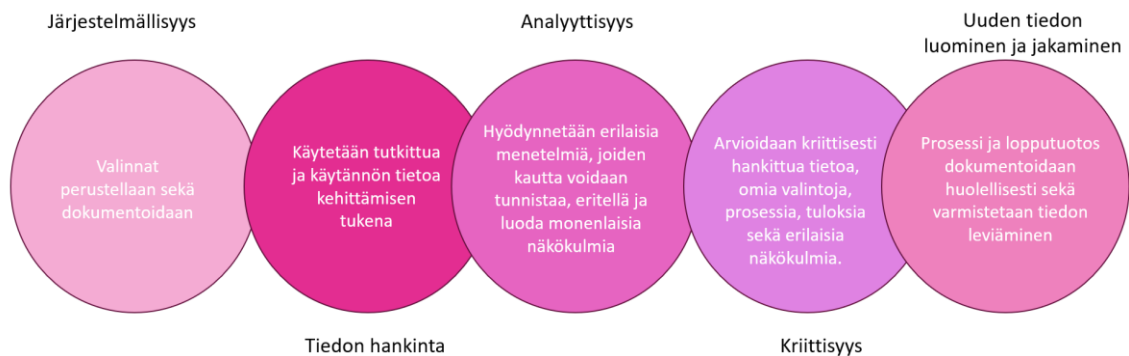
Seuraavaksi esitellään kehittämistyön lähestymistapoja sekä valittu prosessimalli, mitä hyödynnettiin kehittämistyössä ja vastausten löytämisessä kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin.

3.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, joka soveltuu käytännönläheiseen ja työelämän tarpeisiin pohjautuvaan kehittämiseen hyvin.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään etsimään uusia parempia ratkaisuja kehityskohteeseen sekä viemään niitä käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee usein liikkeelle organisaation kehittämis- tai muutostarpeista. Sitä ohjaavat käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta, jolloin kehittämistyö rakentuu jo olemassa olevan tiedon päälle. Tutkimuksellinen kehittämistyö korostaa toiminnallisuutta, parannusten hakemista sekä ideoiden ja ratkaisujen implementoitavuuden varmistamista hyödyntämällä tutkimusta apuna.

Luonnostelu, kehittäminen sekä uusien ratkaisujen käyttöönotto ovat tyypillisiä piirteitä tutkimukselliselle kehittämistyölle. Myös menetelmien monipuolinen soveltaminen ja vuorovaikutus eri tahojen välillä ovat tavanomaista sekä työn eteneminen systemaattisella, analyttisellä ja kriittisellä otteella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 18-22.) Kuvio 11 tuo esiin tutkimuksellisen kehittämistyön piirteitä.



Kuvio 11: Tutkimuksellisuuden elementit tutkimuksellisessa kehittämistyössä (mukaillen Ojasalo ym. 2010, 22)

3.2 Kehittämisen lähestymistapana muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Kehittämistyöhön valittiin lähestymistavaksi palvelumuotoilu sekä sen taustalla vaikuttava muotoiluajattelu. Tässä kappaleessa käsitellään muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun keskeisimpiä piirteitä sekä esitellään valittu prosessimalli.

3.2.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelun keskeisiä elementtejä ovat empatia ja ihmisläheisyys. Nämä elementit erottavat muotoiluajattelun selkeimmin muista vastaavanlaisista metodeista, kuten ”agile” tai ”lean” -metodeista. Muotoiluajattelun yhteydessä puhutaan usein myös asiakaslähtöisyydestä, jota tulee tarkastella laajasti asiakkaan lisäksi myös koko organisaatiotasolla kattaen myös sidosryhmät. (Maula & Maula, 2023, 41-42.)

Miettinen (2014, 11) kuvaa muotoiluajattelua monialaista asiantuntijuutta ja luovuutta hyödyntäväksi ennakoivaksi, kokeilevaksi ja ratkaisukeskeiseksi toiminnaksi, jossa tavoitellaan innovaatioita ja joka voi auttaa muutoksiin sopeutumisessa sekä tuoda työkaluja muutosjohtamisen tueksi. Muotoiluajattelun kautta voidaan löytää uusia tapoja arvon luontiin ja sen avulla voidaan parantaa yritysten kilpailukykyä (Miettinen 2014, 13). Muotoiluajattelussa katsotaan asioita asiakkaan näkökulmasta organisaationäkökulman sijasta (Andreassen ym. 2016, 23). Ihmisen asettaminen keskiöön kaikessa kehittämisessä hyödyttää organisaatioita useilla tavoilla. Tällöin suunnittelussa on huomioitu jo alun perin kohderyhmä, joka palveluita tulee käyttämään, mikä puolestaan vähentää epäonnistumisen riskiä. Muotoilulla pyritään

ennakoitavuuteen, joka käytännössä näkyy pyrkimyksenä tunnistaa proaktiivisesti asiakkaiden tunnistettavia ja piileviä tarpeita esimerkiksi tutkimuksen avulla. (Tuulaniemi 2011, 72.) Brown (2008, 88-89) puolestaan kuvaa muotoiluprosessia eri tilojen systeemiksi, joka koostuu inspirointi-, ideointi- ja implementointivaiheista, ja joiden läpi muotoiluprosessi kulkee. Valtonen ja Solsona Caba (2022) kiteyttävät, kuinka muotoiluajattelu korostaa asiakkaan aktiivista roolia koko palvelu- tai tuotekehitysprosessin ajan sen sijaan, että asiakas nähtäisiin arvontuotannon prosesseissa passiivisena osallisena perinteisen ajattelutavan mukaisesti (Valtonen & Nikkinen 2022, 155).

Muotoiluajattelua hyödynnetään palvelumuotoilussa, jota esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

3.2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua voidaan kuvata uudelleenlaiseksi kehittämisen tavaksi sekä osaamisalaksi, jossa integroidaan muotoilusta tuttuja menetelmiä perinteisempiin kehitysmenetelmiin (Tuulaniemi 2011, 24). Polaine, Lovlie ja Reason (2013, 7) kuvailevat palvelumuotoilun eroa muotoiluajatteluun, ettei palvelumuotoilussa ole kyse pelkästään suunnittelusta, vaan myös toteutuksesta, jolloin visualisoidaan ja toteutetaan abstrakteista asioista konkreettisia.

Stickdorn, Hormess, Lawrence ja Schneider (2018, 21-22) tarkastelevat palvelumuotoilua eri näkökulmista - ajattelutapana, prosessina, työkaluina, poikkitieteellisenä kielenä sekä johtamisen tapana. Ajattelutapana palvelumuotoilua voidaan kuvata käytännönläheiseksi lähestymistavaksi, joka sisältää yhteiskehittämistä ja jossa huomioidaan niin ihmisten tarpeet kuin liiketoiminnallisetkin päämäärät sekä teknologinen toteutettavuus. Kun ajattelutapaan lisätään prosessinäkökulma, voidaan palvelumuotoilua kuvailla iteratiivisena prosessina, jossa pyritään löytämään innovatiivisia ratkaisuja tutkimalla ja kehittämällä. Käytännössä tämä ilmenee jatkuvien iteraatioiden, prototyppoinnin ja nopeiden kokeilujen kautta. Palvelumuotoilua voidaan käsitellä myös työkalujen näkökulmasta, jolloin työkalut toimivat yhteisen ymmärryksen rakentamisen välineenä sekä yhteisenä kielenä. Palvelumuotoilua kuvaa myös poikkitieteellinen yhteistyön tekeminen, jolloin palvelumuotoilu toimii yhteisenä lähestymistapana ja kielenä poikkitieteelliselle joukolle. Palvelumuotoilua voidaan tarkastella lisäksi johtamisen näkökulmasta, jolloin palvelumuotoilu tuo johtamiseen lisää ihmisläheisyyttä, laadullista tutkimusta sekä iteratiivista kehittämistä. Palvelumuotoilun ollessa rakennettu kiinteästi organisaatioon, voidaan sitä hyödyntää esimerkiksi palveluiden innovoinnissa tai liiketoiminnassa. (Stickdorn ym. 2018, 21-22.)

Palvelumuotoilun pääperiaatteita ovat ihmislähtöisyys, yhteistyö, iteratiivisuus, kokonaisvaltainen tarkastelutapa, todellisuus sekä sekventiaalisuus, joka ilmenee eri asioiden yhdistelemisenä visualisoinnin keinoin. Ihmislähtöisyyttä ilmentää kaikkien sidosryhmien näkökulmien huomioiminen ja yhteistyön periaatetta kuvaa tarve sitouttaa eri sidosryhmät aktiivisiksi

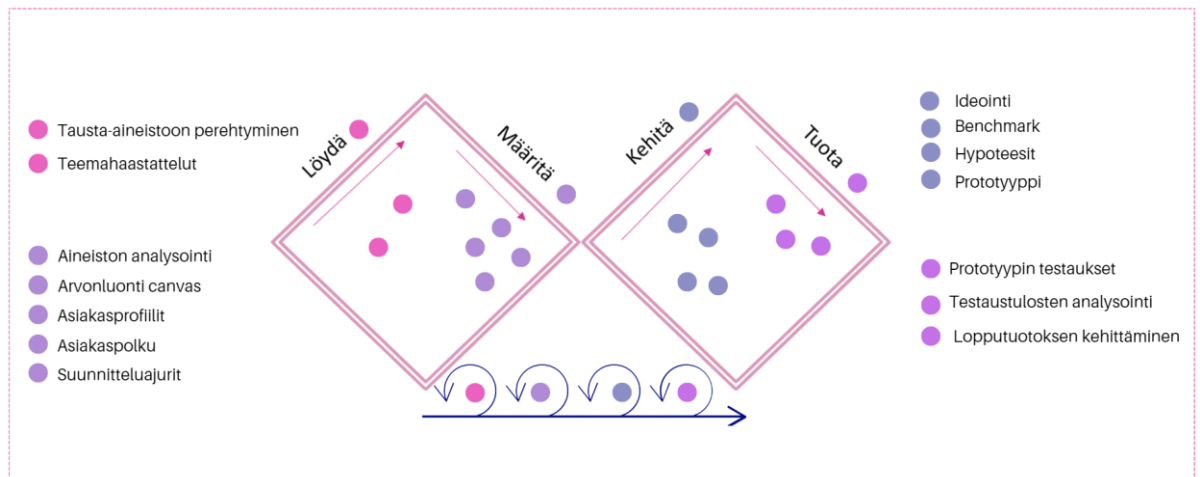
toimijoiksi muotoiluprosessiin. Iteratiivisuuden periaate ilmenee iteratiivisena kehittämisenä ja kokeiluina. Holistinen katsontatapa on niin ikään merkityksellistä, sillä palvelumuotoilussa pyritään huomioimaan kaikkien sidosryhmien tarpeet läpi prosessin niin palvelun kuin liiketoiminnankin näkökulmasta katsoen. Todellisuuden periaatetta kuvaa puolestaan tarpeiden tutkiminen aidosti, jolloin tutkitun tiedon pohjalta voidaan luoda aitoja prototyyppejä sekä lopulta muuntaa aineetonta todelliseksi fyysiseksi tai digitaaliseksi palveluksi. (Stickdorn ym. 2018, 25-28.)

Palvelumuotoilu tapahtuu systemaattisesti erilaisten prosessien, menetelmien ja työkalujen avustuksella. Palvelumuotoilussa toimintaa tarkastellaan niin isosta kokonaiskuvasta kuin pienemmistäkin osa-alueista sekä yksittäisistä elementeistä, jotta voidaan kehittää ratkaisuja parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan tavoitetilaa. Palvelumuotoilu ottaa ihmisen keskiöön palveluiden kehittämisessä pyrkien optimoimaan asiakkaan palvelukokemusta. (Tuulaniemi 2011, 26-27.) Palvelumuotoilu tuo konkreettisesti esiin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia esimerkiksi visualisointien kautta ja yhdistää ne liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, joissa lopputuloksena on toimivat palvelut niin asiakkaan kuin liiketoiminnankin näkökulmista. Palvelumuotoilu tarkastelee palveluita myös kestävyuden kannalta, jolloin tavoitellaan taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti kestäviä palveluratkaisuja. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelumuotoilulle löytyy useita prosessimalleja, joille kaikille on yhteistä pohjautuminen tutkittuun tietoon käyttäjien tarpeista, ideointiin ja testaamiseen. Malleja ovat esimerkiksi Stanford D.Schoolin Hexagon-malli sekä IDEO:n The Wave-prosessimalli. The Wave-prosessimalli pohjautuu inspiraatio-, ideointi- ja toteutusvaiheisiin ja etenee aaltomaisesti eteenpäin foku-soituen ratkaisuun pääsemiseen. Hexagon-prosessimallissa muotoiluprosessi puolestaan etenee vaiheittain empatiasta uudelleenmäärittelyyn, ideointiin, prototypointiin sekä lopulta testaamiseen. (Björklund & Keipi 2019, 22-26.)

Yksi tunnetuimmista prosessimalleista on Design Councilin tuplatimantti-prosessimalli, joka valittiin tähän opinnäytetyöhön malliksi. Tuplatimantti-malli tarjosi opinnäytetyöhön selkeän suunnitteluprosessin, jossa painotettiin oikean ongelman tunnistamista ennen kuin pyritään ratkaisemaan ongelma oikein. Prosessimalli pohjautuu kahteen timanttiin ja neljään eri vaiheeseen, joita ovat ensimmäisen timantin ”löydä”- ja ”määritä”-vaiheet sekä toisen timantin ”kehitä”- ja ”tuota” vaiheet. Ensimmäisessä timantissa tutkitaan ensin aihetta, jotta saadaan ymmärrystä ongelmasta, eikä pohjata ymmärrystä omiin oletuksiin. Tämän jälkeen siirrytään määrittelemään ongelmaa edellisessä vaiheessa saadun ymmärryksen pohjalta. Toisessa timantissa lähdetään kehittämään ratkaisua edellisessä vaiheessa määritettyyn ongelmaan, etsimään inspiraatiota sekä yhteiskehittämään ratkaisua muiden kanssa. Toisen timantin viimeisessä puoliskossa testataan ideoita ja parannellaan hyväksi tunnistettuja ideoita. Prosessimalli toimii iteratiivisesti, jolloin oppien kasvaessa voidaan joutua palaamaan myös takaisinpäin ja työstämään vaihetta uudelleen. (Design Council 2024.) Prosessissa tapahtuu divergentin ja

konvergentin ajattelun vuorottelua, jolloin timantin ensimmäinen puoli ilmentää divergenttiä ja toinen puoli konvergenttia ajattelua (Björklund & Keipi 2019, 23). Kuvio 12 havainnollistaa tuplatimantti-prosessimallia. Kuvioon on lisätty myös opinnäytetyön aikana tapahtuneita työvaiheita visualisoimaan prosessimallin käyttöä kehittämistyössä. Kehittämisvaiheita kuvataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



Kuvio 12: Tuplatimantti-prosessimalli sisältäen opinnäytetyön toteutuneita työvaiheita (muokailen The Double Diamond of Design Council 2024)

4 Kehittämistyön toteutus ja eteneminen

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön toteuttamista vaihe vaiheelta. Ensimmäisenä kuvataan kehittämistyön aikataulua ja etenemistä. Tämän jälkeen syvennytään kehittämistyön eri vaiheisiin edellisessä kappaleessa kuvatun tuplatimantti-prosessimallin mukaisesti.

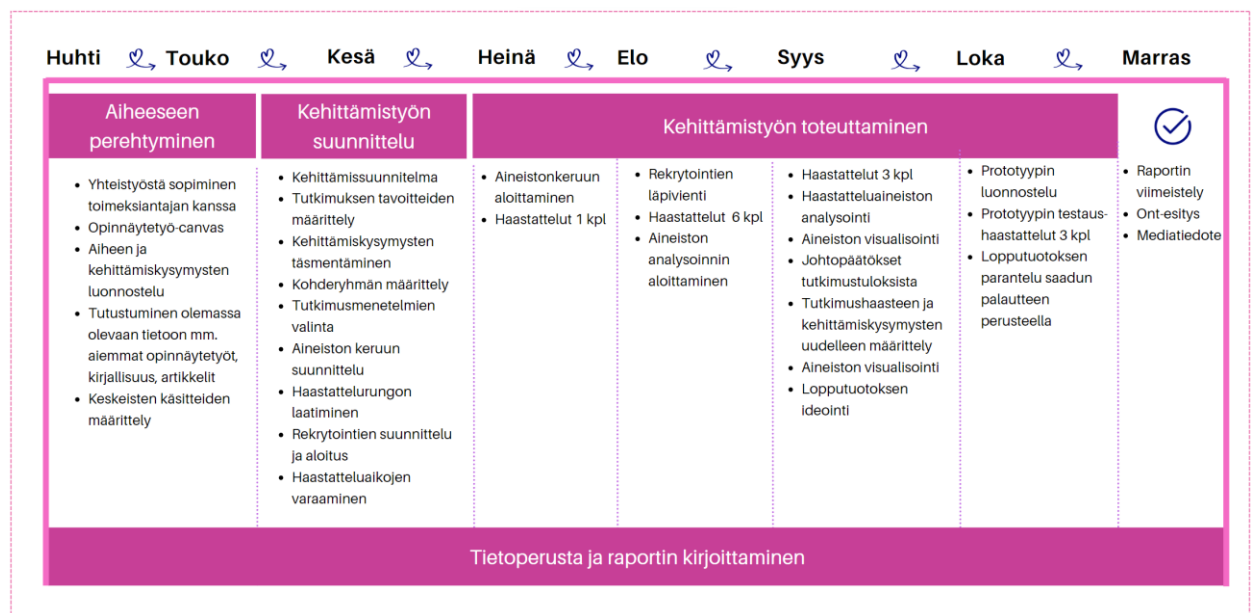
4.1 Kehittämistyön eteneminen ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2024 yhteistyöstä sopimisella sekä orientoitumisella aiheeseen. Kevään aikana sovittiin yhteistyöstä toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän välillä, määriteltiin kehittämistehtävää ja tavoitteita sekä sovittiin aikataulusta. Kehittämistyön tavoitelluksi valmistumisajankohdaksi määriteltiin loppusyyskuu 2024.

Varsinainen kehittämistyö käynnistyi kesäkuussa 2024, jolloin laadittiin kehittämissuunnitelma sekä määriteltiin kehittämistyötä ohjaavat kysymykset, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät. Lisäksi perehdyttiin tietoperustaan, jota hyödynnettiin myös tutkimussuunnitelman laatimisessa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jota varten laadittiin alustava haastattelurunko sekä apukysymyksiä. Kesäkuussa aloitettiin myös haastateltavien

rekrytoinnit. Heinäkuussa pidettiin ensimmäinen haastattelu, mutta muutoin kehittämistyö oli tauolla. Haastattelut pidettiin pääasiassa elokuussa ja syyskuun alkupuolella.

Haastatteluiden jälkeen aineisto analysoitiin ja visualisointiin sekä määriteltiin uudelleen kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä. Kehittämistyö eteni syys-lokakuussa ideoinnin kautta lopputuotoksen kehittämiseen. Lokakuussa toteutettiin prototyyppi, jota testattiin kolmella potentiaalisella asiakkaalla. Lopputuotosta paranneltiin saadun palautteen perusteella ja se muovaantui lopulliseen muotoonsa loka-marraskuun vaihteessa. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan valmistui marraskuussa tavoitellusti. Kuvio 13 havainnollistaa kehittämistyön vaiheita ja etenemistä.



Kuvio 13: Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen

4.2 Löydä

Tuplatimantti-prosessimallin ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan ja kerätään ymmärrystä kehittämistyön kohteena olevasta aiheesta. Tässä opinnäytetyössä ymmärrys pohjautui toimeksiantajan liiketoiminnan kartoittamiseen sekä teemahaastatteluina toteutettuun tutkimukseen nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille.

4.2.1 Toimeksiantajan liiketoiminta

Kehittämistyössä pyrittiin kasvattamaan toimeksiantajayrityksen asiakasymmärrystä. Lähtötilanteessa, jossa asiakasymmärrystä lähdetään kasvattamaan, on tärkeää ensimmäisenä analysoida saatavilla olevat tausta-aineistot (Tuulaniemi 2011, 145). Kehittämistyön alkuvaiheessa perehdyttiin toimeksiantajan liiketoimintaan keskustelemalla toimeksiantajan kanssa sekä tutustumalla yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Kartoituskeskusteluiden kautta saatiin

ymmärrystä toimeksiantajayrityksen liiketoiminnasta, tulevaisuuden tavoitteista sekä tavoitelluista kohderyhmistä. Keskusteluissa käytiin läpi myös millaisia asiakas-caseja oli tähän mennessä tehty. Kartoituskeskusteluiden lisäksi tutustuttiin aiemmin tehtyyn vertailuanalyysitutkimukseen (benchmarking), josta saatiin ymmärrystä toimialasta ja kilpailijoista. Ymmärrys toimeksiantajan liiketoiminnasta tarkentui opinnäytetyöprosessin varrella ja sitä tuki avoin ja aktiivinen keskusteluyhteys toimeksiantajaan.

4.2.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja tarkemmaksi menetelmäksi teemahaastattelu, sillä tutkimuksen kohteesta haluttiin saada syvällisempää ymmärrystä. Eskola ja Suoranta (2008, 85) tuovat esiin, että haastattelun tavoitteena on saada ymmärrystä, mitä haastateltava ajattelee. Polaine ym. (2013, 40) esittävät, että laadullinen tutkimus auttaa syvemmän ymmärryksen saamisessa ja sopii tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää ihmisten tarpeita, käytöstä tai motivaatiota. Näitä asioita ymmärtämällä voidaan rakentaa perustaa tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Polaine ym. 2013, 40).

Tutkimushaastattelut voidaan nähdä systemaattisena tiedonkeruun prosessina, jossa pyritään koostamaan tavoitteellisesti luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 207-209). Tutkimushaastattelut saattavat muistuttaa tavanomaista keskustelua, mutta selkeä erottava tekijä näiden välillä on tutkimushaastattelun tavoitteellisuus, jolloin haastattelija pyrkii saamaan fokusoiduilla kysymyksillä, ohjaamisella ja kannustamisella vastauksia tutkimushaasteeseen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 47). Haastattelut ovat ennalta suunniteltuja, joissa haastattelijan tehtävänä on motivoida haastateltavaa ja ylläpitää keskustelua. Haastattelijan tulee ymmärtää roolinsa ja luoda puitteet, jotta haastateltava voi luottaa siihen, että hänen kertomia ajatuksia käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Tutkimushaastatteluita voidaan käytännössä toteuttaa eri tavoin, kuten strukturoituina haastatteluina, teemahaastatteluina tai avoimina haastatteluina (Hirsjärvi ym. 2013, 207-209). Opinnäytetyöhön menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi sen joustavuuden, avoimuuden ja keskustelunomaisuuden vuoksi. Lisäksi sen nähtiin olevan erinomainen tapa saada syvempää ymmärrystä tilanteessa, jossa aihepiiri on varsin laaja, eikä kohderyhmän näkemyksistä ole aiempaa tietoa. Ojasalo ym. (2010, 41) toteavatkin, että teemahaastattelu soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa asiaa ei tunneta kovin tarkasti tai vastaajia ei haluta ohjailla liian tarkkaan.

Teemahaastattelurunko suunniteltiin etukäteen ja sen tueksi määriteltiin apukysymyksiä. Haastattelussa tavoiteltiin syvempää ymmärrystä teemoista, jolloin haluttiin edetä vapaasti ja keskustelunomaisesti mukautuen haastateltavien esittämiin näkökulmiin. Eskola ja Suoranta (2008, 86) tuovat esiin, että teemahaastatteluun ei kuulu haastattelukysymysten tarkka

muotoilu tai järjestys. Sen sijaan haastattelija käy kaikki teemat läpi jokaisen haastateltavan kanssa, jolloin teemojen järjestys tai aiheen käsittelyn laajuus voivat vaihdella eri haastatteluisissa tarkan struktuurin puuttuessa (Eskola & Suoranta 2008, 86). Teemahaastattelu antaa vapautta muokata haastatteluista prosessin edetessä esimerkiksi tilanteissa, joissa jo pidettyistä haastatteluista on tullut esiin mielenkiintoisia asioita, joita ei alun perin ymmärretty sisällyttää haastatteluun (Ojasalo ym. 2010, 41). Teemahaastattelu osoittautui erinomaiseksi menetelmävalinnaksi, sillä haastatteluiden teemojen käsittely vaihteli eri haastatteluissa, eikä järjestystä olisi pystytty luontevasti pitämään samana kaikkien kanssa. Myös uusia mielenkiintoisia näkökulmia syntyi tutkimusprosessin aikana, jolloin haastatteluiden kulku hioutui haastatteluiden edetessä.

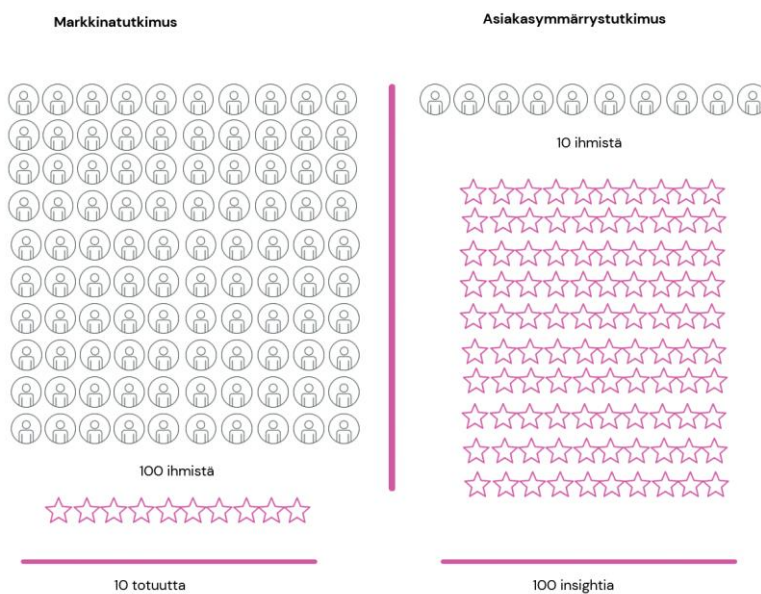
Teemahaastattelut päätettiin pitää yksilöhaastatteluina, eikä sisällyttää haastatteluihin esimerkiksi samasta organisaatiosta muita henkilöitä. Tällä tavoin uskottiin saatavan luotua parhaiten luottamuksellinen keskusteluyhteys. Polaine ym. (2013, 53) tuovat esiin, että yksilöhaastattelut sopivat hyvin B2B-ympäristöön, jolloin haastateltavat todennäköisesti kertovat avoimemmin asioista kuin että paikalla olisi muitakin osapuolia. Eskola ja Suoranta (2008, 93) esittävät, että luottamusta voidaan pitää kriittisenä tekijänä tutkimushaastatteluissa ja haastattelun tuloksellisuutta puolestaan riippuvaisena siitä, onko haastattelija saanut haastateltavan luottamuksen. Yksilöhaastattelut sopivat täten hyvin menetelmäksi opinnäytetyöhön.

Tutkimuksessa hyödynnettiin taustateorioina mm. teoriaa arvosta ja asiakaskeskeisistä liiketoimintalogiikoista. Näitä hyödynnettiin haastattelun teemojen ja apukysymysten laadinnassa, jolloin saatiin luotua selkeämpi runko tutkimukseen sekä apuväline tutkimuksen toteuttamiseen ja olennaisten asioiden selvittämiseen. Eskola ja Suoranta (2008, 81-82) tuovat esiin taustateorian merkitystä laadullisessa tutkimuksessa, jolloin teoria toimii pohjana, jota vasten tutkimuksen aineistoa voidaan tarkastella. Tämä voi lisäksi auttaa valinnoissa ja löytämään työtä ohjaavia avainkysymyksiä (Eskola & Suoranta 2008, 81-82).

Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, jossa oli neljä pääteemaa. Teemoja käsiteltiin kaikissa haastatteluissa, mutta niihin käytettävä aika ja järjestys vaihtelivat. Teemoja olivat:

- Organisaation taustatiedot ja toiminta
- Ihmis- ja asiakaslähtöisyys organisaatiossa
- Organisaation haasteet, tarpeet ja preferenssit
- Ihmis- ja asiakaslähtöinen konsultointi palveluna

Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajayrityksen nykyisiä asiakkaita sekä potentiaalista asiakaskuntaa, mutta ei lähdetty tekemään siitä huolimatta perinteistä markkinatutkimusta. Markkinatutkimus on tyypillisesti kvantitatiivista, jossa haetaan suuria vastausmääriä ja josta voidaan saada tilastotietoa, kuinka moni toimii tietyllä tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan pyritään ymmärtämään taustalla olevia syitä ja saamaan aiheesta ymmärrystä. (Polaine ym. 2013, 39.) Laadullinen tutkimus soveltui täten potentiaalisten asiakkaiden ymmärtämiseen markkinatutkimusta paremmin, jolloin lopputuloksena syntyi runsaasti uutta ymmärrystä lukumäärien ja yleistettävyyden sijaan. Kuvio 14 havainnollistaa markkina- ja asiakasymmärrystutkimuksen eroja ja tuloksia.



Kuvio 14: Markkinatutkimuksen ja asiakasymmärrystutkimuksen eroja (mukaillen Polaine 2013, 39)

4.3 Määritä

Tuplatimantti-prosessimallin toisessa vaiheessa analysoidaan aineistoa ja tunnistetaan kehittämistyön perimmäisiä ongelmia. Tämän lisäksi tehdään tarvittaessa uudelleenmäärittelyä tutkimushaasteeseen, jotta ollaan ratkaisemassa oikeaa ongelmaa.

4.3.1 Aineiston analyysi

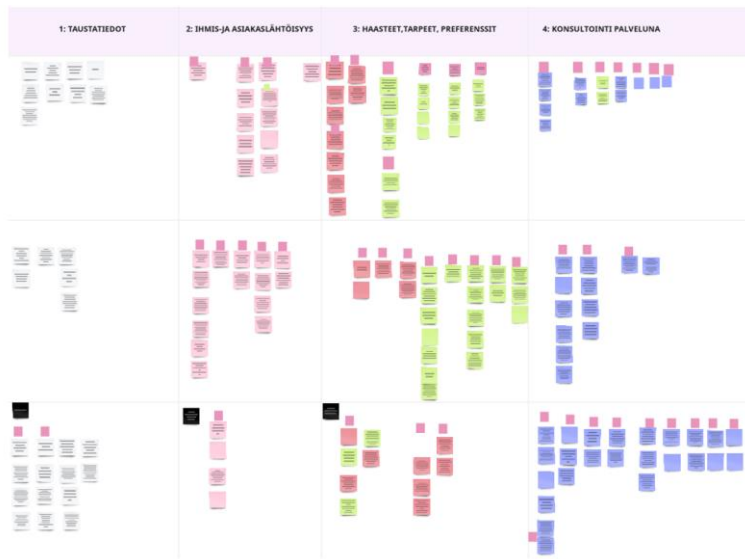
Tutkimusta tehtäessä tärkeänä päämääränä voidaan pitää aineiston analyysiä, jolloin tulkitaan aineistoa, muodostetaan johtopäätöksiä sekä saadaan selville vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysiin on erilaisia tapoja, joista laadulliseen tutkimukseen sopii erityisesti ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. (Hirsjärvi ym. 2013, 224.)

Opinnäytetyössä käytettiin analysoinnissa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä kuvaa käsitteiden yhdisteleminen sekä lähestymistapa, jossa analyysi pohjataan tulkintaan ja päättelyyn. Analyysissä lähdetään liikkeelle empiirisestä aineistosta ja edetään kohti ilmiötä kuvailevia käsitteitä. Koko analyysiprosessin aikana pyritään katsomaan asioita haastateltavan näkökulmasta ja ymmärtämään asioiden merkityksiä haastateltaville. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112-113.)

Opinnäytetyön aineiston analyysissä käytettiin sisällön analyysiä sekä yksittäisissä asioissa sisällön erittelyä. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 106) määrittävät sisällön analyysin tavaksi, jossa aineisto kuvataan verbaalisesti, kun taas aineiston erittelyllä tarkoitetaan aineiston kvantitatiivista kuvailua. Sisällön erittelyä käytettiin täydentämään ymmärrystä yksittäisistä aiheista, joista kaikkien kanssa oli keskusteltu, esimerkiksi, ”onko haastateltavat käyttäneet konsultointia/ulkoista apua aiemmin” sekä ”miten haastateltavat suhtautuvat ulkoisen avun käyttöön”. Aineiston analyysissä päänäkökulma oli kuitenkin sisällön sanallinen analyysi, jota toteutettiin aineistolähtöisesti.

Kaikki haastattelut pidettiin etähaastatteluna ja tallennettiin. Haastatteluiden analysoinnissa tutustuttiin ensin saatuun aineistoon lukemalla litteroituja tekstejä läpi sekä kuuntelemalla haastatteluita tehden samalla pelkistettyjä muistiinpanoja ilmaisusta digitaaliselle valkotaululle. Tässä yhteydessä litteroinneista ja haastatteluiden kuuntelemisesta poimittiin muistiinpanoihin myös lainauksia esiinnoisseista mielenkiintoisista näkökulmista tai haastateltavien kuvailuista. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 109) kuvaavat, että aineiston pelkistämisessä on kyse siitä, että tutkimustehtävän kannalta karsitaan epäolennainen pois. Tätä voidaan toteuttaa tiivistämällä aineistoa tai pilkkomalla aineistoa osiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109). Kun aineistosta oli muodostettu pelkistettyjä ilmaisuja, oli analyysiä tarpeen vielä jatkaa klusterointi- ja abstrahointivaiheisiin. Klusteroinnilla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä, jossa etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia aineistosta. Tällöin samankaltaisia ilmaisuja ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi. Abstrahoinnilla puolestaan tarkoitetaan vaihetta, jossa luokittelemista jatketaan yhdistelemällä alaluokkia yläluokiksi ja pääluokiksi, jolloin lopulta muodostuu teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110-111.) Klusterointi- ja abstrahointivaiheessa muistiinpanot siirrettiin Excel-taulukkoon, joka tuntui valkotaulua selkeämmältä ja luontevammalta tavalta käsitellä laajaa aineistoa. Pelkistetyt muistiinpanot käytiin läpi ja niille lähdettiin tunnistamaan ala- ja yläluokkia, jolloin vähitellen muodostui aineistoa kuvaavat käsitteet ja teemat.

Kuvio 15 ja 16 havainnollistavat haastatteluaineiston pelkistämistä ja luokittelua.



Kuvio 15: Haastatteluaineiston pelkistäminen digitaaliselle valkotaululle

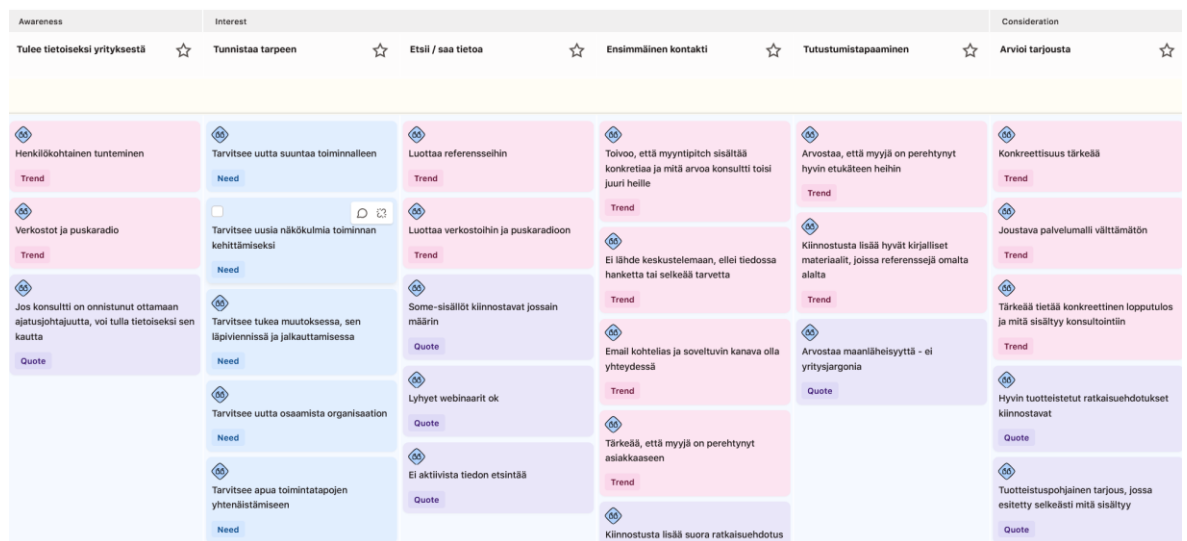
HAASTATELUN TEEMA	PÄÄLUOKKA	ALALUOKAT	PELKISTETYT ILMAISUT / MUISTINPANOT
KONSULTOINTI PALVELUNA	OSTAMINEN - TIETOISUUS JA KIINNOSTUS	KANAVAT SISÄLLÖT MYYNTI	Puskaradio Referenssit Henkilökohtainen tunteminen / tuttu tekijä Etsitään tietoa kokemuksesta Omat verkostot Ajatusjohtajuus / inspiroiva sisältö Hyvät esittelymateriaalit, joissa omalta alalta refejä Hyvät kirjalliset materiaalit Meidän ongelman sanoittaminen ja ratkaisun tarjoaminen Persoona ja miten onnistuu myymään ajatuksen Kiinnostava email, esim. puolen tunnin sparrari tai konkreettinen suora ratkaisuehdotus

Kuvio 16: Esimerkki aineiston luokittelusta Excelissä

Tulosten analyysin jälkeen on tärkeää tehdä johtopäätöksiä, joissa haastatteliija tulkitsee ja pohtii tutkimustuloksia, jolloin myös selkiytetään analyysissa nousseiden asioiden merkitystä (Hirsjärvi ym. 2013, 229). Tulkintoja ja johtopäätöksiä tehtäessä aineistoa peilattiin taustateorioihin, kuten arvon muodostumiseen ja asiakaslähtöisiin liiketoimintalogiikoihin. Tämä helpotti analysointia ja johtopäätösten muodostamista, kun taustalla oli teoriaa, jota vasten haastatteluista saatavaa tietoa pystyttiin peilaamaan. Aineistoa vertailtiin lisäksi eri tavoin, esimerkiksi mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteltiin eri toimialojen ja organisaatiomuotojen välillä sekä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. Johtopäätösten tekemisen tueksi aineistoa lisäksi järjestettiin soveltuvilta osin asiakaspolkua mukailevaan järjestykseen sekä visualisoitiin tämän jälkeen asiakaspoluksi. Tutkimustulokset kokonaisuudessaan esitellään luvussa 5 ja johtopäätökset luvussa 6.

4.3.2 Aineiston visualisointi

Asiakasymmärrystä voidaan kiteyttää visuaaliseen muotoon asiakaspoluksi (Maula & Maula 2023, 51). Tutkimustuloksista koostettiin asiakaspolku, jossa keskityttiin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden asiakaspolun alkupäähän. Asiakaspolun loppupäätä ei esitetä oppinnäytetyössä vähäisen aineiston ja nykyisten asiakkaiden anonymiteetin suojaamiseksi. Asiakaspolun kuvaamisessa hyödynnettiin TheyDo-alustaa (TheyDo 2024), johon kuvattiin asiakkaan tehtäviä, mainintoja, trendejä, kipupisteitä, mahdollisuuksia sekä kanavia. Kuvio 17 havainnollistaa asiakaspolun toteutusta. Koko asiakaspolun kuvaus on nähtävissä liitteessä 4.



Kuvio 17: Esimerkki asiakaspolun toteutuksesta

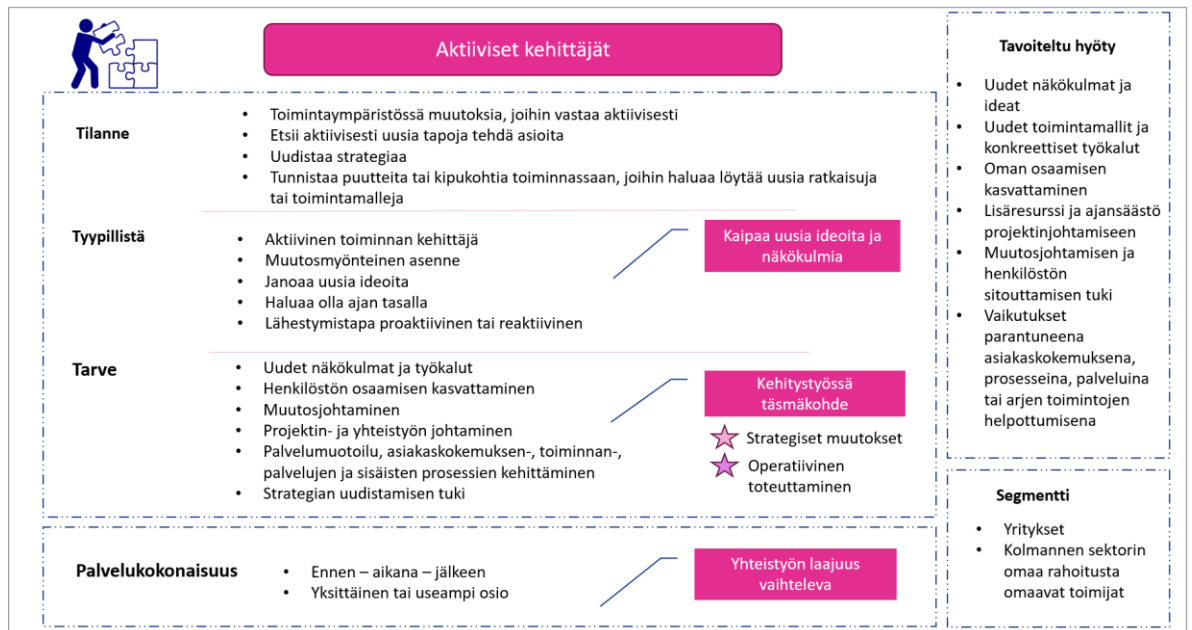
Stickdorn ym. (2008, 44) kuvaavat asiakaspolkuja visuaaliseksi tavaksi esittää asiakkaan kokemusta. Asiakaspolut tuovat visuaalisesti esiin, kuinka asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, jolloin voidaan myös tunnistaa kuiluja ja kehityskohteita asiakaskokemuksessa (Stickdorn ym. 2018, 44).

Aineiston visualisoinnissa hyödynnettiin myös arvolupauskanvaasia, jolla visualisoitiin arvonluontia. Arvolupauskanvaasin kautta pystytään tunnistamaan esimerkiksi asiakkaiden tehtäviä, kipupisteitä ja hyötyjä sekä määrittämään kuinka yritys voisi luoda asiakkaille arvoa tai lievittää asiakkaan kokemia kipukohtia (Strategyzer 2024). Laadittu arvolupauskanvaasi on nähtävissä liitteessä 2.

Aineistosta etsittiin myös tyypillisiä piirteitä eri haastateltaville ja muodostettiin asiakasprofiileita. Asiakasprofiililla tarkoitetaan kuvausta asiakkaasta, joka sisältää informaatiota tyypillisistä piirteistä tai asiakaskäyttäytymisestä, jolloin asiakasprofiilit pohjautuvat erilaisten asiakkaiden ryhmittelyyn samankaltaisuuden mukaan (Arantola 2006, 152). Kun saadaan ymmärrystä, miten jokin tietty ryhmä toimii, voidaan tämän pohjalta lähteä ratkaisemaan haasteita

ja rakentamaan palveluita. Asiakasprofiileita voi myös hyödyntää palveluiden kohdentamisessa ja viestinnän suunnittelussa. (Tuulaniemi 2021, 154-156.)

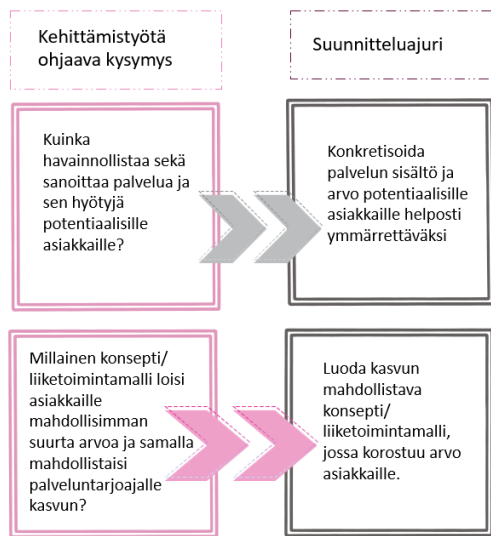
Asiakasprofiileiksi tunnistettiin kolme erilaista profiilia ”Uudistumisen etsijät”, ”Aktiiviset kehittäjät” sekä ”Hankevetoiset”. Jokaiselle profiilille laadittiin oma profiilikortti, johon kirjattiin muun muassa profiilille tyypillisiä piirteitä, nykytilannetta, tarpeita ja tavoiteltua hyötyä. Kuvio 18 havainnollistaa asiakasprofiilikuvausta. Kaikki asiakasprofiilit ovat nähtävissä liitteessä 3.



Kuvio 18: Esimerkki asiakasprofiilista

4.3.3 Ongelman määrittely

Toteutettu tutkimus toi uutta asiakasymmärrystä ja yhdeksi olennaisimmista haasteista tunnistettiin, että ihmis- ja asiakaslähtöinen konsultointi jää potentiaalisille asiakkaille varsin abstraktiksi käsitteeksi, eikä potentiaaliset asiakkaat saa täysin kiinni, miten konsultoinnin käyttäminen hyödyttäisi heitä. Uuden ymmärryksen myötä palattiin alkuperäisiin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin, joita lähdettiin määrittelemään uudelleen. Kehittämistyölle luotiin myös suunnitteluajurit, jotka ohjasivat kehittämistyötä eteenpäin. Suunnitteluajurit ovat toteutetun tutkimuksen löydöksiin pohjautuvia suunnittelua ohjaavia tekijöitä, jotka tuovat esiin asiakkaiden tarpeet ja auttavat suunnittelijaa kehittämään asiakkaat huomioivia konsepteja (Tuulaniemi 2021, 155-156). Kuvio 19 havainnollistaa uudelleen määritettyjä kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä sekä suunnitteluajureita.



Kuvio 19: Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ja suunnitteluajurit

Määrittelyvaiheessa toimeksiantajaa osallistettiin mukaan kehittämistyöhön. Toimeksiantajalle esiteltiin ensin tutkimustulokset ja johtopäätöksiä tunnistetuista ongelmakohtista. Tämän jälkeen jatkettiin yhteistä keskustelua aiheesta, missä peilattiin aiempaa ymmärrystä tutkimustuloksiin ja todettiin yhteisesti konsultointipalveluiden konkretisoinnin olevan olennainen kehittämistyötä ohjaava tekijä.

Lisäksi tunnistettiin, että toimeksiantajayrityksen palveluiden tarjoamaa ja liikeideaa voisi olla tarpeen jatkokehittää tai rajata, jotta liiketoimintaa voidaan lähteä kasvattamaan kannattavasti toimintaympäristössä, jossa on paljon kilpailua. Tähän lähdettiin etsimään ratkaisua uuden liiketoimintakonseptin tai -mallin kehittämisen kautta.

4.4 Kehitä

Tuplatimantti-prosessimallin ”Kehitä”-vaiheessa keskitytään ratkaisun kehittämiseen, ideointiin sekä luonnosten tai prototyyppien laatimiseen.

4.4.1 Ideointi

Ideointivaihetta toteutettiin sekä itsenäisesti että yhdessä toimeksiantajan kanssa sparraillen. Suunnittelun pohjaksi koostettiin samalla relevanttia tietoa tutkimushaasteen ratkaisemiseksi. Edellisessä vaiheessa oli tunnistettu ”oikeita ongelmia” ja nyt pyrittiin löytämään ideoita, joiden kautta voidaan ”ratkaista ongelma oikein”. Toimeksiantajan kanssa pidettiin tapaaminen, jossa pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja sekä laadittiin mm. konsultointiprojektin toteuttamisen vaiheista polkukuvausta nykytilan ymmärtämiseksi. Lisäksi tehtiin vertailua toimeksiantajan palvelutarjoamasta suhteessa tutkimuksessa esiinnousseisiin asiakastarpeisiin ja erilaisiin käyttötapauksiin.

Ennen varsinaista suunnittelun aloitusta tehtiin lisäksi kevyttä vertailuanalyysia (benchmarking), jolloin tutustuttiin muiden konsultointiyriytysten palvelutarjoamaan ja palvelukuvauksiin sekä tarkasteltiin, kuinka konsultointiyriykset olivat konkretisoineet palveluitaan. Vertailuanalyysin avulla pystytään oppimaan toisilta toimijoilta sekä ymmärtämään omaa toimintaa suhteessa markkinaan. Vertailuanalyysia voidaan toteuttaa esimerkiksi tutkimuksen, havainnoinnin, vertailujen ja arviointien kautta. Vertailuanalyysin hyötyjä on monia, esimerkiksi muiden toimijoiden parhaista käytänteistä ja virheistä oppiminen sekä oppien hakeminen kokonaan eri toimialoilta hyödyntämällä eri toimialan logiikkaa. Lisäksi voidaan tehdä paremmin strategisia valintoja ja erottua markkinasta, kun tunnetaan muiden toimijoiden tarjontaa. (Tuulaniemi 2011, 138-139.)

Tässä kehittämistyössä vertailuanalyysia toteutettiin tekemällä kevyesti vertailua ja arviointia eri konsultointiyriyksistä verkkosivujen sisällön perusteella. Vertailuanalyysi toteutettiin ennen kuin idea lopputuotoksesta oli syntynyt. Vertailuanalyysia ei rajoitettu ainoastaan liikkeenjohdon konsultointiin tai palvelumuotoilun palveluihin, vaan esimerkkejä etsittiin myös muilta toimialoilta. Vertailuanalyysin kautta tunnistettiin muun muassa, että useimmat konsulttiyritykset ovat kuvanneet palvelutarjoamansa konkreettiseksi ja suurin osa luottaa räätälöityihin konsultointipalveluihin. Osalla toimijoista kuitenkin on paketteja, jotka räätälöidään lopuksi asiakastarpeiden mukaan. Vain yksittäiset toimijat ilmoittivat hintoja verkkosivullaan. Vertailuanalyysissä selvisi, että alalla on runsaasti kilpailijoita, jolloin erottautumisen tarve kilpailijoista korostuu.

Ideointi-vaiheessa syntyi runsaasti tausta-aineistoa kehittämistyön tueksi, alustavia ideoita sekä kevyitä luonnoksia mm. potentiaalisista liiketoimintamalleista, palveluiden tuotteistamisesta, palvelukuvauksista ja konsepteista. Lopulta eteenpäin kehitettäväksi ideaksi valikoitui ajatus muotoilutoimiston muuntamisesta ”muutostoimistoksi”, joka keskittyisi auttamaan yrityksiä uudistumisessa ja muutostilanteissa. Idean taustalla oli tunnistetut asiakastarpeet sekä toimeksiantajayrityksen tulevaisuuden tahtotila ja pohdinta toiminnan erilaistamisesta keskittymään muutokseen ja uudistuksiin. Konseptin lisäksi nousi ajatus tarjoaman konkretisoinnista palvelupaketeiksi, mitä päätettiin myös lähteä kehittämään yhdessä konseptin kanssa.

4.4.2 Hypoteesit ja prototypointi

Ideoinnin jälkeen siirryttiin ”Muutostoimisto”-konseptin ja palvelupakettien kehittämiseen, määriteltiin hypoteeseja ja laadittiin ensimmäinen prototyyppi. Liikeideoiden testaamisella voidaan vähentää riskejä ja ideaan liittyvää epävarmuutta sekä saada hypoteesia vahvistavaa tai kumoavaa näyttöä (Bland & Osterwalder 2020, 44-45). Konseptista ja palvelupaketeista lähdettiin muodostamaan hypoteeseja, joista laadittiin testikortti hyödyntäen Blandin ja Osterwalderin (2020) testikortti-menetelmää. Määritelty testikortti on nähtävissä liitteessä 6.

Hypoteesin määrittelyssä otettiin vaikutteita myös lean startupin arvohypoteesin testaamisesta. Arvohypoteesilla voidaan testata palvelun kiinnostavuutta ja haluttavuutta sekä tuottaako se aidosti arvoa asiakkaille (Ries 2017, 104-106).

Testattaviksi hypoteeseiksi määrittyivät:

1. Uskomme, että potentiaaliset asiakkaat pitävät konseptia kiinnostavana, konkreettisenä ja tarpeisiin/toiveisiin vastaavana
2. Modulaariset palvelupaketit herättävät kiinnostusta

Hypoteesien muodostamisen jälkeen siirryttiin muotoilemaan prototyyppi, jota tultaisiin testaamaan potentiaalisilla asiakkailla. Prototyypinnilla tarkoitetaan kehitetyn palvelun tai konseptin testaamista, jossa selvitetään esimerkiksi, toimiiko suunniteltu palvelu tavoitellusti ja kokevatko asiakkaat palvelun mielenkiintoiseksi tai haluttavaksi (Tuulaniemi 2011, 194-195).

Muutostoinnista muodostettiin prototyyppi, johon kuvattiin konseptin ideaa esityksen muotoon. Muutostoinnista konseptin johtavana ideana on vastata nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden muutos- ja uudistumistarpeisiin. Konseptikuvauksessa esiteltiin valitut lähestymiskulmat ”ihmislähtöisesti” ja ”tuloksellisesti”. Näiden lisäksi konseptiin kuvattiin konsultointipalvelun rooleja, liikeideaa, palveluita, käyttötapauksia ja kenelle palvelu soveltuu. Tärkeä osa kuvausta oli asiakkaalle esitettävät hyödyt, jotka peilasivat arvolupausta. Osana konseptikuvausta esiteltiin myös muutosprosessin kolmijako, johon oli konkretisoitu muutosprosessin eri aikajänteillä tapahtuvia tehtäviä ja aktiviteetteja. Kuvaus sisälsi myös yleisesittelyn modulaarisista palvelupaketeista sekä yhden palvelupaketin tarkemman kuvauksen.

Prototyyppi pohjattiin saatuun asiakasymmärrykseen sekä toimeksiantajan tulevaisuuden tahtotilaan. Merkittävimpänä näkökulmana oli arvonluonti asiakkaalle. Prototyyppi sisälsi paljon informaatiota, sillä aiemmin oli jo todettu, että asiakkaat kaipaavat ennen kaikkea konkreettista. Kuvio 20 havainnollistaa prototyypin konseptikuvausta. Koko prototyyppi on nähtävissä liitteessä 5.



Kuvio 20: Esimerkki prototyypin konseptikuvauksesta

4.5 Tuota

Tuotantimantti-prosessimallin viimeinen vaihe on ”tuota”-vaihe, jossa kehittämistyötä arvioidaan ja se altistetaan asiakkaiden palautteille esimerkiksi prototyypin testauksen kautta. Testausten lisäksi prototyyppiä paranneellaan valmiiksi lopputuotokseksi. Luvun päätteeksi esitellään kehittämistyön lopputulos - valmis ”Muutostoimisto”-konsepti.

4.5.1 Prototyypin testaus

Prototyypin testausvaiheessa testattiin konsepti-ideaa sekä ideaa palveluiden modularisoinnista palvelupaketeiksi. Prototyypin testaus toteutettiin lyhyinä haastatteluina, joissa ensin esiteltiin ideoita pala palalta ja pyydettiin jokaisen osion jälkeen haastateltavilta palautetta. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin täsmentäviä kysymyksiä, jotta saatiin vastauksia hypoteeseihin. Haastatteluiden kohderyhmäksi rajattiin potentiaaliset asiakkaat, sillä konseptilla tavoitellaan nimenomaan uusia asiakkaita. Haastatteluita pidettiin kolme kappaletta. Prototyypin testauksen kautta saatiin asiakasyymmärrystä, pystyttiin validoimaan ja hylkäämään ideoita

sekä saatiin oppeja lopputuotoksen rakentamista varten. Prototyypin testaushaastatteluiden tulokset esitellään luvussa 5. Testaustuloksia dokumentoitiin myös laadittuun tulokorttiin, joka on nähtävissä liitteessä 6.

4.5.2 Valmis konsepti

Toteutettujen testausten pohjalta lähdettiin parantelemaan prototyyppiä. Prototyypin testausten pohjalta muokattiin mm. konseptin kulmakiviä, arvolupausta, sanamuotoja, lisättiin strategiapainotusta ja tiivistettiin osioita. Lisäksi kuvaukseen tuotiin esiin asiakkaan ja toimeksiantajan yhteistyötä sekä rooleja. Muutosprosessin kolmijakoon tehtiin myös pieniä lisäyksiä sekä muokattiin jargoniksi miellettyjä sanamuotoja täsmällisemmiksi. Parantelujen myötä rakentui lopullinen versio Muutostoimisto-konseptista. Tuulaniemi (2011, 189) määrittelee konseptin palvelun isoksi kuvaksi, jossa tuodaan esiin palvelun idea ja keskitytään kokonaisuuteen yksityiskohtien sijaan. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) määrittelevät konseptoinnin niin ikään tuotteen kuvaukseksi, joka sisältää usein lisäksi asiakaslupauksen sekä määritellyn tavoitellusta asiakasryhmästä.

Muutostoimisto-konseptin tarkoituksena on auttaa organisaatioita uudistumaan ja varmistaa muutoksen toteutuminen ihmislähtöisesti, tulevaisuuden huomioiden sekä tuloksellisesti. Ihmislähtöisyys valittiin näkökulmaksi toimeksiantajan vision mukaisesti ja myös konseptitestauksissa näkökulma todettiin hyväksi. Tulevaisuus-näkökulma lisättiin testausten jälkeen kuvaamaan strategisempaa muutosjohtamista ja tuloksellisuus puolestaan viittaa operatiivisen tekemisen toteutumiseen. Valitut näkökulmat johdettiin haastatteluaineistosta ja ne pohjautuivat asiakasymmärrykseen. Muutostoimisto-konseptin nähtiin vastaavan asiakkaiden tarpeisiin sekä samalla vastaavan toimeksiantajan tulevaisuuden tahtotilaa.

Konseptista toteutettiin kuvaukset, joissa esiintuottiin konseptia sekä asiakkaan että toimeksiantajan näkökulmista. Kuvauksiin määriteltiin tarjottavat palvelut, jotka jaoteltiin strategiaan muutoksiin, operatiiviseen toteuttamiseen, muutosprosessin tukeen sekä yhteistyön johtamiseen. Lisäksi näitä konkretisoitiin asiakkaille ymmärrettävämmiksi esittämällä käytännönläheisiä esimerkkejä.

Modulaariset palvelupaketit eivät herättäneet erityisemmin kiinnostusta konseptitestauksissa, joten palvelupaketteja ei toteutettu. Palvelukokonaisuudet päädyttiin pitämään räätälöityinä, jotta ne vastaisivat asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin mahdollisimman täsmällisesti. Asiakkaat toivoivat mahdollisimman läpinäkyvää hinnoittelua, mutta hintojen esittämisen määrittely todettiin liian hankalaksi erilaisten tarpeiden ja palvelukokonaisuuksien laajuuden vaihdellessa runsaasti. Räätälöityjä kokonaisuuksia voidaan myydä paketoitujen hintojen sijaan arvopohjaisen hinnoittelun mukaisesti. Palvelukokonaisuuksien räätälöinnissä voidaan hyödyntää kehitettyä muutosprosessin kolmijakoa, jossa kuvataan muutosprosessia ”ennen”, ”aikana” ja ”jälkeen” vaiheiden kautta. Tämä auttaa asiakkaita hahmottamaan

konkreettisesti muutosprosessin kulkua sekä toimeksiantajaa räätälöimään palvelukokonaisuuksia asiakkaille.

Konseptikuvauksessa nostettiin esiin myös hyötyjä asiakkaille ja arvolupauksen kulmakiviä. Arvolupauksessa lähdettiin ajatuksesta, että arvoa muodostuu asiakkaalle läpi muutosprosessin, eikä pelkästään lopputuloksena projektin päättyessä. Arvolupauksen kulmakiviä olivat *”ajansäästö ja resurssit”*, *”uusi asiakkaalle jäävä osaaminen”*, *”konkreettiset ideat, työkalut ja ratkaisut muutoksen tueksi”* sekä *”muutoksen onnistumisen varmistaminen tuloksellisesti ja ihmiset huomioiden”*. Arvolupaukseen pyrittiin kiteyttämään haastatteluaineistosta esiin nousseita arvoa luovia tekijöitä.

Konseptissa tuotiin esiin myös yhteistyötä ja edellytyksiä sen onnistumiselle. Tässä yhteydessä kuvattiin konsultin roolia sekä mitä asiakasorganisaatiolta odotetaan onnistuneeseen yhteistyöhön. Toimeksiantajan ja asiakasorganisaation roolit nousivat esiin konseptitestauksissa, jonka vuoksi niitä täsmennettiin lopulliseen konseptiin.

Toimeksiantajan liiketoiminnan näkökulmasta konseptiin kuvattiin lisäksi potentiaalisia asiakkaita sekä liiketoimintahyötyä. Potentiaalisiksi asiakkaiksi käsitettiin tutkimuksen kohderyhmänä olleet pienet ja keskisuuret kolmannen sektorin toimijat sekä pienet yritykset. Kehittämistyön aikana laadittujen asiakasprofiilien kautta kohderyhmää tarkasteltaessa konsepti soveltuu kaikille asiakasprofiileille räätälöitävyyden vuoksi. Konseptista saatava liiketoimintahyöty kiteytyy asiakasymmärryksen pohjalta laadittuun ratkaisuun. Kehittämistyössä syntyi asiakasymmärryksen pohjautuva ja kevyesti testattu palvelukonsepti, joka vastaa asiakkaiden uudistumisen ja muutosjohtamisen tarpeisiin. Lisäksi liiketoimintahyötynä voidaan nähdä konseptin konkretisoiva ja arvoa esiintuova toteutustapa, joka helpottaa palvelun myyntiä ja tukee yhteistyökeskusteluissa. Kuvio 21 havainnollistaa konseptikuvausta liiketoiminnan näkökulmasta. Kuvio 22 tuo esiin konseptin kulmakiviä. Koko konseptikuvaus on nähtävissä liitteessä 7.



Kuvio 21: Konseptikuvaus liiketoiminnan näkökulmasta



Kuvio 22: Muutostoimisto-konseptin kulmakivet

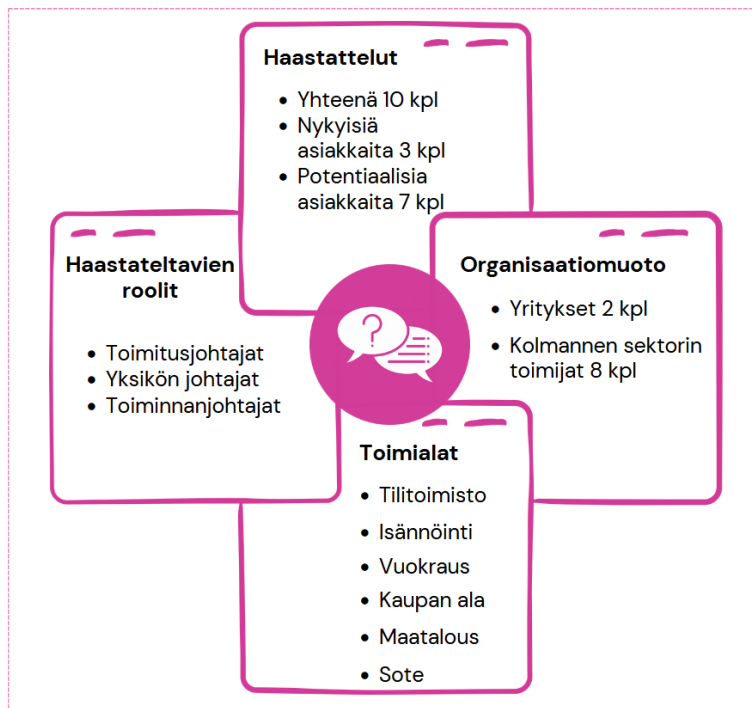
5 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tuloksia toteutetuista haastatteluista. Ensimmäisenä esitetään teemahaastattelun tuloksia ja tämän jälkeen prototyypin testauksen tuloksia.

5.1 Haastattelututkimuksen tulokset

Taustat

Haastattelukutsuja lähetettiin sähköpostitse yli 50 organisaatiolle ja haastateltavia saatiin yhteensä kymmenen. Kohderyhmäksi tavoiteltiin pieniä yrityksiä sekä pieniä- ja keskisuuria kolmannen sektorin toimijoita. Parhaiten kutsu vetosi tavoitellusta kohderyhmästä sosiaali- ja terveysalan toimijoihin ja heikoiten tilitoimistoihin. Haastattelut pidettiin noin tunnin mittaisina teemahaastatteluina 2.7.-9.9.2024. Kohderyhmänä olivat toimeksiantajan nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, joista kolme haastateltavaa oli nykyisiä asiakkaita ja seitsemän potentiaalisia asiakkaita. Kaikki haastateltavat toimivat johtorooleissa. Haastateltavat toimivat palveluliiketoiminnassa tai sosiaali- ja terveysalla, joita toimeksiantajayritys pitää mielenkiintoisina kohderyhminä. Kuvio 23 havainnollistaa tutkimuksen taustatietoja.



Kuvio 23: Taustatietoja

Teema 1 - Organisaation taustatiedot ja toiminta

Haastateltavien organisaatioiden tehtäviä olivat mm. liiketoiminta, kohderyhmän tuki- ja auttaminen, jäsenten edun ajaminen, vaikuttamistyö sekä verkostojen hallinta ja verkostoyhteistyö. Tutkimuksessa vahvistui, että organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaativat heiltä uudistumista. Toiminnan uudistaminen on välttämätöntä monelle toimijalle eikä siihen riitä useinkaan nykyinen osaaminen, vanhat toimintamallit tai omat näkökulmat. Haastateltavista seitsemän kymmenestä toi esiin uudistumisen tarpeen toiminnan kestävän jatkuvuuden varmistamiseksi. Useat haastateltavat kertoivat jumiutuneensa vanhoihin toimintamalleihin, jotka eivät enää vastaa muuttuneisiin tarpeisiin. Yksittäisiä organisaatioita oli myös kasvuvaiheessa, jolloin tarvittiin fokuksen kirkastamiseen tukea ja uutta suuntaa toiminnalle. Yritystoimintaa tekeville organisaatioilla asiakaskokemuksen ja brändin merkitys korostui muuttuvassa toimintaympäristössä ja toimijoilla oli vahva halu kehittää asiakaskokemusta luodakseen sillä kilpailuetua.

Organisaatioissa tunnistettiin tarvetta erilaiselle osaamiselle, uusille ideoille ja näkökulmille. Lisäksi erilaiset työkalut ja menetelmät herättivät kiinnostusta. Tärkeänä pidettiin, että saadaan uutta osaamista, joka jää organisaatioon ja palvelee organisaation toimintaa pidemmälläkin aikajänteellä.

Organisaatioissa ei ollut asiakaskokemukseen tai palvelumuotoiluun keskittyneitä rooleja ja uusi osaaminen miellettiin tervetulleeksi. Muutamit haastatelluista organisaatioista käyttivät palvelumuotoilun menetelmiä toiminnan kehittämisessä ja osalla haastateltavista oli pohjaymmärrystä palvelumuotoilun hyödyntämisestä. Syvempi ymmärrys tai luottamus omaan osaamiseen kuitenkin olivat heikohkoja haastateltavien joukossa.

Teema 2 - Ihmis- ja asiakaslähtöisyys

Ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä pidettiin tärkeänä arvopohjana kaikissa organisaatioissa ja se ilmeni monin tavoin organisaatioiden toiminnassa. Ihmis- ja asiakaslähtöistä näkökulmaa pidettiin tarpeellisena näkökulmana ja lähestymistapana. Haastateltavat kuvailivat ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä mm. seuraavalla tavalla:

Otetaan ihminen kokonaisvaltaisesti huomioon.

Ihmislähtöisyys on toiminnan lähtökohta.

Ihmiset ja ihmissuhteet edellytys toiminnalle - do or die!

Mukaudutaan asiakkaan tarpeiden mukaan.

Ollaan asiakkaalla töissä.

Organisaatiot painottivat toiminnassaan asiakassuhteita, positiivista palvelu- ja käyttäjäkokemusta sekä oman toiminnan kehittämistä kohderyhmän tarpeiden mukaiseksi. Asiakaskokemuksen lisäksi henkilöstökokemusta pidettiin tärkeänä tekijänä ja osa toimijoista mittasi henkilöstökokemusta tiheästi pysyäkseen koko ajan tilanteen tasalla ja voidakseen parantaa henkilöstökokemustaan. Lisäksi haastatteluissa korostui vahva halu osallistaa asiakkaita ja henkilöstöä.

Useat organisaatiot kertoivat tunnistaneensa tarpeita ihmis- ja asiakaslähtöisen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja esimerkiksi asiakkaan huomioimiseen kokonaisvaltaisemmin. Vaikka toiminnassa huomioitiin jo ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä monin tavoin, tunnistettiin että asiakaskokemuksen kehittämisessä on yhä parantamisen varaa.

Teema 3 - Organisaation haasteet, tarpeet ja preferenssit

Organisaation tarpeista tunnistettiin useita teemoja, jotka olivat liitoksissa uudistumiseen - organisaatioissa etsittiin uutta suuntaa toiminnalle, uusia näkökulmia ja ratkaisuja haasteisiin. Useat haastateltavat kertoivat, että toimintaympäristössä tapahtuu aiempaa nopeammin muutoksia ja organisaatioiden pitäisi pystyä vastaamaan muutoksiin sekä muuttuviin kohderyhmän tarpeisiin. Monet organisaatiot olivat huolissaan toiminnan jatkuvuudesta ja kannattavuudesta toimintaympäristön muutosten keskellä tai kipuilivat liiketoiminnallisten haasteiden kanssa. Osa haastateltavista toi esiin myös, että omat palvelut eivät ole riittävän kilpailukykyisiä eivätkä herätä tarvittavaa mielenkiintoa kohderyhmässä. Lisäksi esiin nousi toiminnan / liiketoiminnan kehittäminen kestäväälle pohjalle, asiakaskokemuksen kehittäminen sekä palveluiden kehittäminen ja kaupallistaminen.

Asiakaskokemuksen osalta haastateltavat toivat esiin puutteita toiminnassaan asiakas- ja käyttäjälähtöisyydessä esimerkiksi digitaalisissa ratkaisuissa, prosesseissa ja organisoitumisessa. Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät nousivat useissa haastatteluissa esiin mielenkiintoisina asioina, joista uskottiin olevan ammennettavaa erityisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmistä oltiin kiinnostuneita oppimaan lisää ja kasvattamaan henkilöstön omaa osaamista. Kipukohtana haastatteluissa tuli ilmi palvelumuotoilun vähäinen osaaminen omassa organisaatiossa.

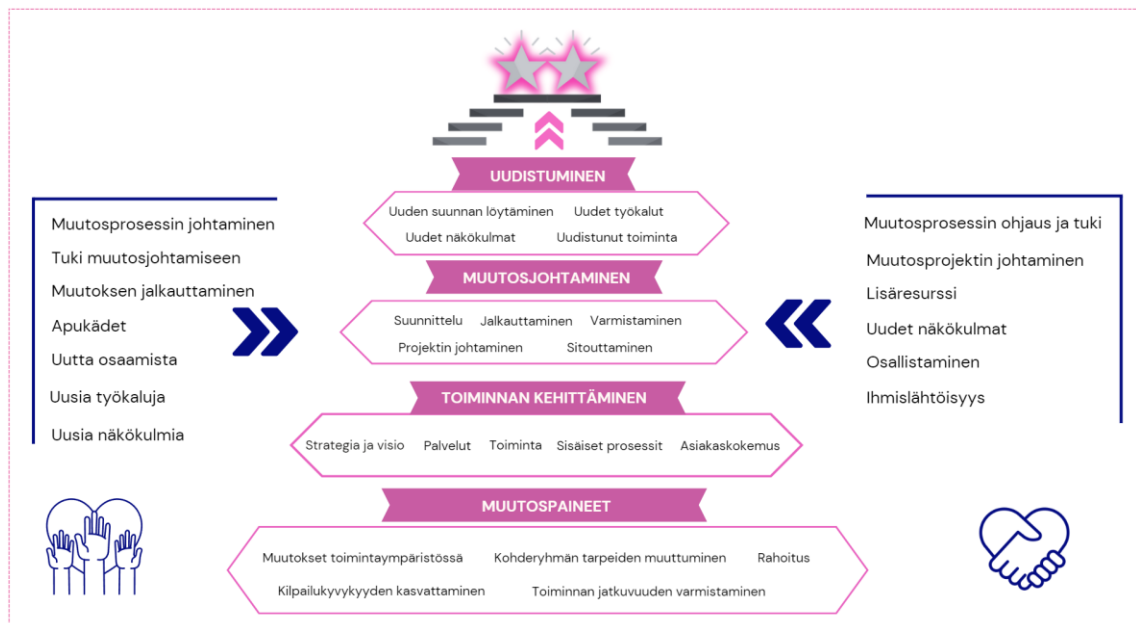
Useat haastateltavat toivat esiin, että organisaatiossa ollaan jämähtäneitä vanhoihin toimintamalleihin, eikä isompaan uudistumiseen ole joko riittävästi aikaa, osaamista, näkökulmia tai rohkeutta. Useat haastateltavat kokivat tarvitsevansa apua muutosprojektien läpiviemiseen ja muutosten jalkautumisen varmistamiseen. Kipukohtina tunnistettiin muutostoiminnan haasteita, kuten ajanpuute muutosten johtamiseen ja läpivientiin, muutosvastarinnan kohtaaminen sekä hankaluudet saada muutoksia toteutumaan ja jalkautumaan.

Valmis maksamaan siitä, että konsultti toimii projektin johtajana jalkauttamisessa.

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi myös tarve tuelle sisäisten prosessien ja toimintatapojen kehittämiseksi, esimerkiksi luomalla uusia käytänteitä tai ottamalla uusia työkaluja tai järjestelmiä käyttöön. Useat haastateltavat toivat esiin, etteivät nykyiset prosessit, toimintatavat tai järjestelmät tue toimintaa.

Useat haastateltavat kertoivat, että kehittämistarpeita on runsaasti, mutta rahoitus on tiukoilla. Toimintaa ei täten pystytä kehittämään tarvittavassa määrin itsenäisesti tai ulkopuolisen tuen kautta rahoituksen puuttuessa. Rahoitushaasteet korostuivat erityisesti julkisen rahoituksen ja hankerahoituksen pohjalta toimivien organisaatioiden kohdalla. Lisäksi kilpailusäädökset ja hankerahoituksen tiukat raamit rahan käytöstä ja raportoinnista tunnistettiin haasteiksi toiminnan kehittämisessä.

Kuvio 24 havainnollistaa asiakkaiden toimintaympäristöä ja muutostarpeita.



Kuvio 24: Asiakkaiden toimintaympäristö ja tarpeet

Teema 4 - Ihmis- ja asiakaslähtöinen konsultointi palveluna

Haastateltavista yhdeksän kymmenestä oli käyttänyt aiemmin ulkopuolista apua konsultoinnin tai projektien muodossa. Kahdeksan kymmenestä suhtautui konsultointiin positiivisesti ja kahden suhtautuminen oli hieman skeptisempää, jolloin korostui luottamus omaan osaamiseen.

Haastatteluissa nousi esiin aiempia kokemuksia ulkoisten palveluiden käyttämisestä. Suurin osa kokemuksista oli positiivisia. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin myös niissä esiintyneitä haasteita. Yleisimpiä haasteita olivat konsultin ajanpuute, projektinhallinta sekä puutteellinen kommunikointi. Muutamissa tapauksissa ei myöskään oltu saatu sitä mitä oltiin lähdetty hakemaan tai asia olisi osattu tehdä itsekin. Hinnoittelun osalta haasteita oli aiheuttanut epäselvä hinnoittelu, joka ei ollut läpinäkyvää tai oli aiheuttanut tarpeettomia lisäkustannuksia.

Haastatteluissa tuli ilmi millaisia riskejä ulkopuolisessa avunkäytössä koettiin olevan. Suurimpana riskinä ulkopuolisen avun käyttämisessä nähtiin, että odotukset eivät täyty ja ei saada sitä mitä on lähetty hakemaan. Lisäksi esiin nousi pohdintoja mitä konsultoinnin jälkeen tapahtuu ja tuleeko hyöty oikeasti käyttöön. Ulkopuolisen palvelun käytössä myös hinnoittelua pidettiin riskinä, sillä jos hinnoittelussa ei ole läpinäkyvyyttä, voi yhteistyöstä aiheutua odottamattomia lisäkustannuksia. Osa haastateltavista toi lisäksi esiin, että jos ei tunneta etukäteen palveluntarjoajaa, on iso riksi investoida konsultointiin. Muutamissa haastatteluissa nousi myös esiin vuorovaikutushaasteet sekä riski ratkaisuehdotuksen välittymisestä kilpailijalle.

Haastateltavat arvostivat potentiaalisessa palveluntarjoajakumppanissa luottamusta, henkilökohtaista tuntemista, ammattiosaamista, toimialaymmärrystä, konkreettista lähestymistapaa sekä persoonallista otetta. Erityisesti konkreettinen lähestymistapa korostui haastatteluissa ja haastateltavat toivoivat ylälentoisuuden ja yleistyksien sijaan kuulevansa konkreettisia ehdotuksia ja ideoita.

Haastateltavat luottivat ennen kaikkea puskaradioon, omiin verkostoihinsa ja referensseihin harkitessaan ulkopuolisen avun käyttämistä. Kiinnostusta palveluntarjoajaa kohtaan lisäisivät hyvät kirjalliset esittelymateriaalit, joissa on referenssejä omalta alalta. Muita mainittuja jossain määrin kiinnostusta herättäviä asioita oli lyhyet webinaarit sekä ajatusjohtajuus ja inspiroivat sosiaalisen median sisällöt. Yksi haastateltava täsmensi kuitenkin, etteivät sosiaalisen median sisällöt yleensä johda ostamiseen.

Haastatteluissa keskusteltiin myös palveluntarjoajien yhteydenotoista. Useista haastatteluista oli tulkittavissa myynnin herättämä negatiivissävytteinen kaiku. Puhelimitse lähestyminen koettiin epämiellyttävimmäksi tavaksi lähestyä organisaatiota. Osa haastateltavista ei kokenut mitään yhteydenottokanavaa erityisen mieluisaksi. Enemmistö puolsi kuitenkin sähköpostia kohteliaana ja parhaana kanavana lähestyä palveluiden myymisessä. Usea kertoi lisäksi, ettei reagoi mihinkään lähestymisiin, ellei asia ole itsellä juuri sillä hetkellä ajankohtainen. Mikäli

asiakkaat päätyivät itse lähestymään kumppania, oli taustalla yleisimmin tuttu kumppani tai verkoston tai puskaradion kautta saatu suositus.

Myyntitilanteissa palveluntarjoajalta odotettiin perehtyneisyyttä asiakkaaseen, konkretiaa, suoria ratkaisuehdotuksia asiakkaan tarpeisiin sekä kiteyttämistä mitä arvoa palveluntarjoaja toisi juuri heille. Myös tarjouksen toivottiin olevan konkreettinen, josta ilmenee, mikä on konkreettinen lopputuotos ja mitä konsultointiin sisältyy. Hinnoittelun toivottiin olevan läpinäkyvä ja ennakoitavissa olevaa, jolloin asiakas tietää mitä saa rahalla ja mihin asioihin se riittää. Palvelumallin toivottiin olevan mahdollisimman joustava.

Haastatteluista selvisi, että tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä oli organisaation todellinen tarve. Organisaatiot ostavat vain tarkkaan harkittuun tarpeeseen ulkopuolisia asiantuntijapalveluita. Tarpeeksi määriteltiin esimerkiksi asia tai hanke, johon tarvitaan osaamista, näkökulmia tai johon puuttuu resurssi.

”Ihmis- ja asiakaslähtöinen konsultointi” jäi usealle haastateltavalle abstraktiksi asiaksi, eikä ylätasen esittelystä saatu kiinni, mikä olisi se hyöty mitä toimeksiantajayritys voisi heille tarjota. Muutamit haastateltavat toivat esiin palvelun tuotteistamisen hyvänä keinona esitellä palvelua heille sekä toivoivat kuulevansa arvolupauksen potentiaaliselta kumppanilta.

Haastateltavat painottivat odotuksissaan konsultointipalveluita kohtaan konkretiaa useissa eri yhteyksissä. Asiakkaat odottavat saavansa konsultoinnista

- konkreettisia uusia näkökulmia ja ideoita
- avaimia ja konkreettisia työkaluja organisaation käyttöön kasvattaen samalla organisaation omaa osaamista
- konkreettista hyötyä ja lopputuotoksen, jonka vaikutukset pystytään todentamaan

Konkretian lisäksi haastatteluissa nousi esiin tuloksellisuus. Konsultoinnin odotettiin tuottavan tulosta ja maksavan itsensä takaisin. Tuloksellisuudesta käytännön esimerkkeinä mainittiin sujuvammat ja arkea helpottavat prosessit sekä palvelumuotoiluhankkeessa lopputulos, jossa käyttäjäkokemus olisi positiivinen. Yksittäiset haastateltavat toivat esiin myös odotuksia hands-on -tekemisestä ja henkilöstön osallistamisesta.

Valmis maksamaan, että konsultti varmistaa, että asiat tapahtuu konkreettisesti.

Haastateltavilla oli erilaisia tarpeita ulkoisen avun käyttämiseen. Osa haastateltavista kaipasi tukea yksittäisiin tarkasti rajattuihin aiheisiin, kun taas osa oli kiinnostuneita kokonaisvaltaisista projekteista ja pidemmästä yhteistyöstä. Osa haastateltavista toi esiin, että jo pelkkä sparrailu olisi hyödyllistä, kun osa puolestaan toivoi projektien vetämistä ja oman työtaakan minimoimista muutoksissa. Myös käytettävissä oleva rahoitus nousi useissa haastatteluissa raamiksi, joka saattaisi rajoittaa yhteistyön laajuutta.

Tutkimustuloksista etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia eri toimialojen, organisaatio-
muodon sekä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. Kaiken kaikkiaan tulokset olivat
hyvin samankaltaisia riippumatta edellä mainituista tekijöistä. Sosiaali- ja terveysalan organi-
saatioiden erityispiirteeksi havaittiin rahoitushaasteet, jotka ovat liitoksissa saataviin julkisen
sektorin avustuksiin. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden keskuudessa korostui myös ostopro-
sessissa kilpailutukset. Yrityksien erityispiirteenä verrattuna kolmannen sektorin toimijoihin
oli kaupallisemmat näkökulmat.

5.2 Prototyypin testauksen tulokset

Prototyypin testaukset toteutettiin kevyinä konseptihaastatteluina. Haastatteluissa tuli ilmi,
että Muutostoimisto-konsepti koettiin mielenkiintoiseksi ideaksi ja valitut lähestymiskulmat
”ihmislähtöisyys” ja ”tuloksellisuus” hyväksi lähtökohdiksi. Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että
strategista näkökulmaa kaivattiin jo heti konseptin ensi esittelyssä, jossa oli kuvattu muut lä-
hestymiskulmat. Konseptin hyödyt olivat puhuttelevia, mutta samalla herättivät osassa haas-
tateltavissa epäilyksen pystyisikö konsultti lunastamaan lupaukset. Hyötyjen sanavalinnat ja
näkökulmat herättivät paikoitellen kritiikkiä ja ne tunnistettiin asiana, johon kannattaa kiin-
nittää huomiota. Arvolupausta tai hyötyjen kuvaamista pidettiin kuitenkin tärkeänä asiana.
Prototyypissä esitelty muutosprosessin kolmijako (ennen/aikana/jälkeen) keräsi kiitosta ja
sitä pidettiin erityisen selkeänä ja konkreettisena. Lisäksi sen mainittiin vahvistavan palvelun
uskottavuutta, kun konsultti pystyy esittämään mitä missäkin vaiheessa on tarpeen tehdä.
Kolmijaon ”muutosprosessin jälkeen”-osio mainittiin erityisen mielenkiintoisena. Haastatte-
luista tuli ilmi, että konkreettisuus välittyi hyvin konseptista. Konkreettisuuteen kaivattiin
kuitenkin täsmennystä esimerkiksi sen osalta, mikä on asiakkaan ja konsultin rooli prosessissa.

Modulaarisista palvelupaketeista saatiin palautetta, että tarjoaman pilkkominen saattaisi olla
tarpeellista ja idea sinänsä on hyvä. Yksi haastateltava toi kuitenkin selkeämmin esiin, ettei
palvelupaketit ja pilkkominen näin pieniin osiin ole itselleen sopiva tai kiinnostava tapa. Esiin
nousi myös, että paketteja on mahdollisesti liikaa ja pelkkä muutosprosessin kolmijakokin
voisi toimia. Myös aikajana projektin kestosta nousi esiin lisättävänä seikkana paketteihin.
Palvelupaketeista oli laadittu yksi tuotekortinomainen tarkempi pakettikuvaus ”Muutospar-
railu”, joka esiteltiin viimeisimpänä. Tämä esimerkkikuvaus keräsi kiitosta työkalujen ja me-
netelmien esiintuomisesta sekä vieläkin tarkemmalle tasolle viedystä konkreettisuudesta, jota
olttiin kaivattu jo testauksen alkupuolella. Hinnan esiintuomista pidettiin hyvänä ja konsultoin-
nista syntyvän lopputuloksen esittely koettiin niin ikään tärkeänä.

Haastateltavat kommentoivat konseptia muun muassa seuraavasti:

Tuli heti innostunut olo.

Ihmislähtöinen ja tuloksellinen todella hyvät. Iskee heti.

Oikein hyvä lähtökohta viedä mahdollisimman konkreettiseksi. Varmasti helpottaa päätöksentekoa näin tiukkoina aikoina mihin rahansa käyttää.

Näyttää tosi hyvältä ja semmoiselta, että tulee ajatuksia mieleen, että voisi käyttää tätä toimeksiantajaa.

Konseptin testaushaastattelut vahvistivat hypoteesia konseptin kiinnostavuudesta, konkreettisuudesta sekä tarpeisiin / toiveisiin vastaavuudesta. Modulaaristen palvelupakettien osalta hypoteesia ei saatu osoitettua todeksi ja tulokset olivat osittain ristiriitaisia. Palvelupaketin kuvauksissa oli elementtejä, joita pidettiin hyvin tärkeinä, vaikka itse palvelupaketit eivät erityisemmin kiinnostaneet. Suhtautuminen palvelupaketteihin oli pääosin neutraalia.

Haastatteluiden perusteella saatiin vahvistusta konkretian tärkeydestä, jolloin ensimmäisen suunnitteluajurin valinta vahvistui. Haastattelut antoivat myös viitteitä konseptin hyvästä potentiaalista, jota voitaisiin lähteä jatkokehittämään. Konseptitestauksen tuloksia koostettiin myös tuloskorttiin, joka on nähtävissä liitteessä 6.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa kerrataan ensin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä keskeisimpiä tuloksia. Lisäksi luvussa tarkastellaan lopputulosta suhteessa kehittämistyötä ohjaaviin kehittämiskysymyksiin. Luvussa käsitellään myös johtopäätöksiä toteutetusta kehittämistyöstä, arvioidaan tuloksia sekä pohditaan kriittisesti kehittämistyötä eri näkökulmista. Kehittämistyötä peilataan myös opinnäytetyön tietoperustaan.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada lisää ymmärrystä toimeksiantajayrityksen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä kehittää yrityksen konsultointipalveluita asiakaslähtöisesti ja asiakkaille arvoa luovasti. Asiakaslähtöinen ja aidosti asiakkaille arvoa luova konsultointipalvelu luo samalla hedelmällistä maaperää liiketoiminnan kasvulle ja vastaa toimeksiantajayrityksen kaupallisiin tavoitteisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa liiketoimintaa tukeva liiketoimintamalli, tuotteistus tai konsepti, joka pohjautuu asiakasymmärrykseen ja vastaa asiakkaiden aitoihin tarpeisiin.

Kehittämistyön alkuvaiheessa asetettuihin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin saatiin vastauksia toteutettujen teemahaastatteluiden kautta. Alkuperäisissä kehittämiskysymyksissä keskityttiin saamaan ymmärrystä asiakkaiden maailmasta, odotuksista konsultointipalveluita kohtaan sekä arvon luonnista. Tutkimus osoitti, että organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joiden myötä organisaatioissa etsitään uutta suuntaa toiminnalle, uusia näkökulmia sekä ratkaisuja haasteisiin. Organisaatioiden kipupisteet liittyvät mm. toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, liiketoiminnallisiin haasteisiin, vanhoihin toimintamalleihin juuttumiseen, kohderyhmän muuttuviin tarpeisiin vastaamiseen, resurssien puutteeseen sekä rahoitukseen liittyviin haasteisiin. Useat organisaatiot kokevat tarvetta ulkopuoliselle avulle muutosten ja uudistusten läpiviennissä. Tutkimus toi esiin, että asiakkaille arvoa luovia tekijöitä ovat muun muassa ajansäästö ja lisäresurssi sekä laajentunut osaaminen, joka jää kohdeorganisaatiolle. Arvoa luoviksi tekijöiksi tunnistettiin lisäksi konkreettiset ideat ja työkalut sekä muutoksen toteutumisen varmistaminen. Odotuksissa konsultointipalveluita kohtaan painottuu tuloksellisuus, konkreettisuus ja luottamus kumppania kohtaan sekä kumppanin ammattiosaaminen ja toimialaymmärrys. Tutkimus osoitti, että ihmislähtöisyys on tärkeä arvopohja haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa. Ihmis- ja asiakaslähtöinen konsultointi jäi kuitenkin useille haastateltaville suhteellisen abstraktiksi asiaksi, eikä haastateltavat saaneet täysin kiinni mitä konsultointipalvelun käyttäminen tarkoittaisi käytännössä tai, mikä olisi siitä saatava hyöty heille.

Tutkimustulokset kokonaisuudessaan olivat toimintaa validoivat. Tutkimus tuotti runsaasti validoivaa tietoa toimeksiantajalle:

- vahvasti ymmärrystä organisaatioista
- vahvasti ymmärrystä konsultointipalveluiden vastaavuudesta asiakkaiden tarpeisiin ja kipupisteisiin
- vahvasti ihmis- ja asiakaslähtöisen lähestymistavan olevan kohderyhmälleen mielekäs ja linjassaan kohderyhmän arvopohjaan
- vahvasti ymmärrystä organisaatioiden ostokäyttäytymisestä

Tutkimus tuotti myös uutta tietoa mm. mitä kohderyhmä arvostaa, preferoi ja odottaa konsultointikumppanilta. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimuksen kautta saatiin kaivattua ymmärrystä asiakkaiden maailmasta, konsultointipalvelun vastaavuudesta asiakastarpeisiin sekä asiakkaille arvoa luovista elementeistä. Tutkimustulokset kokonaisuudessaan osoittivat tarpeellisuuden konsultointipalveluille, jotka tukevat organisaatioita uudistumis- ja muutostilanteissa. Konsultointipalveluita tulee kuitenkin kehittää ymmärrettävämmiksi potentiaalisille asiakkaille ja tuoda selkeämmin esiin palvelun arvo asiakkaille.

Kehittämistyötä ohjaavia kysymyksiä täsmennettiin tutkimuksen jälkeen, jolloin tutkimustieto toimi hyvänä pohjajymärryksenä aiheesta ja auttoi tunnistamaan kehittämistyön kannalta oleellisimpia seikkoja. Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset peilautuivat arvontuontiin asiakkaille sekä abstraktin palvelun konkretisointiin. Lisäksi kysymykset ottivat huomioon toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet asiakaslähtöisestä liiketoiminnan kasvattamisesta. Lopulliset kehittämistyötä ohjaavat kysymykset olivat:

- Kuinka havainnollistaa sekä sanoittaa konsultointia ja sen hyötyjä potentiaalisille asiakkaille?
- Millainen konsepti/liiketoimintamalli loisi asiakkaille mahdollisimman suurta arvoa ja samalla mahdollistaisi palveluntarjoajalle kasvun?

Kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin vastattiin kehittämällä konsultointipalveluita asiakasymmärryksen pohjautuen. Lopputuloksena syntyi asiakasymmärryksen pohjautuva ja kevyesti testattu ”Muutostuimisto”-konsepti, joka vastaa organisaatioiden uudistumisen ja muutostohtamisen tarpeisiin ja luo arvoa asiakkaille. Konsepti konkretisoiitiin, sanoitettiin ja visualisoiitiin niin, että palvelun idea ja siitä saatava arvo tulevat mahdollisimman ymmärrettävästi esiin. Konseptiin sisällytettiin informaatiota ja hyötyjä asiakkaalle sekä esiintuottiin mitä konkreettisesti yhteistyön aikana tapahtuu eri muutostohtamisen vaiheissa. Konsepti pohjautui teemahaastatteluista saatuun ymmärryksen ja täsmentyi toteutettujen konseptitestausten myötä lopulliseen muotoonsa. Konsepti on linjassaan toimeksiantajan liiketoiminnan visioon, jonka mukaan ihmiset ovat kestävän liiketoiminnan keskiössä. Aidosti asiakasarvoa luova ja konkretisoiitu palvelukonsepti voi auttaa toimeksiantajaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kasvattamisessa. Selkeä konsepti voi helpottaa myös palvelun myyntiä ja tukea yhteistyökeskusteluissa. Kaiken kaikkiaan konsepti kokoaa yhteen asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia ja arvoa luovia elementtejä, jotka esitetään konkreettisesti ja joita toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä ja hyödyntämällä palvelumuotolon menetelmiä. Opinnäytetyössä edettiin Design Councilin (2024) tuplatimantti-prosessin mukaisesti ja lisäksi vaikutteita otettiin lean startupista. Kehittämistyötä peilattiin läpi opinnäytetyöprosessin tietoperustassa esiteltyihin teorioihin liiketoimintalogiikoista ja arvontuonnista. Kehittämistyön lopputuloksena syntyi Muutostuimisto-konsepti, joka pohjautui asiakasymmärryksen ja vastaa organisaatioiden muutostoht- ja uudistumistarpeisiin. Seuraavissa kappaleissa syvennyttään tuloksien, kehittämistyön ja menetelmien arviointiin sekä peilataan kehittämistyötä teoriapohjaan. Lopuksi esitetään arvioita hyödynnettävyydestä sekä jatkokehitysideoita.

6.2.1 Tulosten arviointi

Arantola ja Simonen (2009, 39) sekä Tuulaniemi (2011, 72) tuovat esiin, että asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää liiketoiminnan tukena ja kehittämisessä. Opinnäytetyössä pidettiin tärkeänä asiakasymmärrykseen pohjautuvaa toiminnan kehittämistä, jolloin asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden näkemykset asettuivat keskiöön kehittämistyössä. Asiakasymmärryksen kautta pyrittiin ymmärtämään arvonluontia sekä asiakkaiden maailmaa. Myös Tuulaniemi (2011, 71) tuo esiin, että asiakkaiden todellisuuden ymmärtämisen kautta voidaan saada ymmärrystä arvonmuodostumisesta.

Opinnäytetyössä vallitsevina tarkastelukulmina olivat mm. asiakaskeskeisyys sekä arvonluonti asiakkaille. Näitä tarkasteltiin erilaisten liiketoimintalogiikoiden kautta. Kehittämistyössä taustateorioina hyödynnettiin palvelukeskeistä logiikkaa, palvelulogiikkaa sekä asiakaskekeistä liiketoimintalogiikkaa, joiden kaikkien voidaan katsoa edustavan asiakkaan huomioivaa katsontakantaa. Kehittämistyö sisältää piirteitä eri logiikoista, painottuen pääasiassa palvelulogiikkaan ja asiakaskekeiseen liiketoimintalogiikkaan. Yksittäiseen logiikkaan keskittymisen sijaan olennaisempaan pidettiin, että asiakaskekeinen katsontakanta ilmenee opinnäytetyössä ja toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisessä. Kehittämistyössä arvonluonti oli myös merkittävä näkökulma, joka pyrittiin ottamaan huomion läpi kehittämistyön. Palvelukeskeisen, palvelulogiikan sekä asiakaskekeisen logiikan mukaan yritysten tehtävänä on tukea asiakkaiden arvonluontia (Heinonen ym. 2010, 9). Arvonluontia voidaan pitää yritysten tärkeimpinä tehtävinä (Tuulaniemi 2011, 30).

Toteutetussa haastattelututkimuksessa saatiin ymmärrystä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden maailmasta. Haastattelut toivat tietoa organisaatioiden arvoista, toimintaympäristöstä, tehtävistä, tilanteista sekä haasteista ja tarpeista. Tutkimus toi esiin, että organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin organisaatioiden pitäisi pystyä vastaamaan. Tutkimuksen pohjalta voidaankin todeta, että toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle on tarvetta ja ihmis- ja asiakaslähtöinen lähestymistapa istuu hyvin kohderyhmän maailmaan. ”Ihmisen- ja asiakaslähtöinen konsultointi” itsessään jäi kuitenkin useille haastateltaville abstraktiksi käsitteeksi, josta ei saatu selkeää ymmärrystä mitä hyötyä konsultointi tuottaisi heille tai mitä konsultointi voisi käytännössä sisältää. Peilattaessa konkreettisuuden tarvetta toimeksiantajayrityksen viestintään ja tarjoamaan, tunnistettiin tarpeelliseksi lähteä konkretisoimaan yrityksen konsultointipalvelua ja arvonluontia. Näitä kehittämällä voitaisiin potentiaaliselle asiakaskunnalle saada esitettyä yrityksen liikeideaa ja palvelutarjontaa selkeämmin ja ymmärrettävämmin. Tämä puolestaan voisi johtaa uusien asiakassuhteiden syntymiseen, jolloin toimeksiantajayritys hyötyisi kasvattamalla liiketoimintaa ja uusi asiakkuus puolestaan saisi apua konsultoinnista toimintansa haasteisiin.

Tunnistettua tarvetta konkretisoida palvelua ja sen tuomia hyötyjä ymmärrettävämmäksi lähestyttiin kehittämistyössä arvolupauksen kautta. Yksinkertaistaen voidaan ajatella, että arvoa koetaan, kun tietyn palvelun tai tuotteen kautta ollaan voitu ratkaista jokin ongelma tai ollaan saavutettu jotain tavoiteltua (Tuulaniemi 2011, 31). Arvolupaus esittää palvelusta saadun hyödyn, arvonluonnin kohderyhmän sekä määrittää mitä asiakkaan ongelmaa palvelulla pyritään ratkaisemaan. Arvolupauksen tulisi myös kuvata yrityksen palvelutarjoama ja tuoda esiin sen erityisyys. Tämän myötä asiakas saa ymmärrystä palvelusta, mikä voi johtaa kiinnostumiseen palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 33; Osterwalder & Pigneur 2010, 22-23.) Toteutettu konseptikuvaus sisältää arvolupauksen elementtejä sekä kuvaa kenelle palvelu on suunnattu, millaisissa tilanteissa palvelusta on apua ja millaisia ongelmia palvelun kautta voidaan ratkaista. Arvolupauksen voidaan myös katsoa tukevan asiakasta ostoprosessissa, jolloin asiakas saa selkeämmän ymmärryksen tarjottavasta palvelusta. Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatioita lähestytään erilaisten palvelutarjoajien toimesta jatkuvasti, eikä aikaa riitä kaikkien yhteydenottojen läpikäymiseen. Konsultin tuodessa selkeästi esiin tarjoamansa palvelun arvoa ja hyötyjä kyseiselle organisaatiolle, ei hukata kummankaan osapuolen aikaa ja mahdollinen yhteistyö pääsee alkuun mahdollisimman sujuvasti. Tällöin päästään myös siirtymään nopeammin varsinaiseen arvoa luovaan vaiheeseen eli palvelun käyttöön.

Grönroos ja Gummerrus (2014, 210) esittävät arvolupauksen merkitsevän sitä, että käyttöarvo toteutuu asiakkaan arvonluonnin prosesseissa. Palvelulogiikan mukaan yritysten ei tulisi pelkästään antaa arvolupauksia, vaan luoda arvoa myös yhdessä asiakkaiden kanssa (Grönroos & Gummerrus 2014, 206). Tämän katsontakannan voidaan katsoa myös soveltua kehitetyn palvelukonseptin toteuttamiseen, sillä asiakas ja palveluntarjoaja toimivat tiiviisti yhteistyössä mahdollistaen arvon yhteisluonnin.

Toteutetuissa haastatteluissa ilmeni, että ennalta määritelty lopputuotos oli tärkeää useille haastateltaville. Useilla haastateltavilla oli odotuksia konkreettisesta lopputuotoksesta, kuten dokumentaatiosta. Kun arvoa tarkastellaan käyttöarvona, ei arvoa muodostu pelkästään tietyn lopputuotoksen kautta, vaan asiakkaan hyödyntäessä palvelua. Tämä ajatus pohjautuu näkemykseen käyttöarvosta, jonka mukaan arvoa syntyy aidosti vasta kun asiakkaat hyödyntävät palvelua (Grönroos 2015a, 192). Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että konsultoinnilta odotetaan arvoa ja tuloksia, jotka hyödyttävät organisaatiota myös pitkällä aikavälillä. Näitä ovat esimerkiksi uusi osaaminen, uudet työkalut sekä toimintaa parantavat prosessit ja muut uudistukset. Lisäksi konsultoinnin arvoa luoviksi elementeiksi tunnistettiin lisäresurssin saanti ja ajansäästö sekä tuki muutoksissa ja niiden viemisessä käytäntöön. Tunnistetut arvoa luovat elementit ilmentävät, että arvoa muodostuu käyttöarvon muodossa.

Asiakaskeskeinen logiikka laajentaa käyttöarvon näkemystä huomiomaan kaiken toiminnan mitä asiakas tekee parantaakseen liiketoimintaansa palveluita tarjoavan yrityksen toimintojen kautta (Heinonen ym. 2010, 19). Muutostoimisto-konseptissa tuotiinkin esiin, että asiakkaat

hyötyvät palvelusta läpi yhteistyön ja muutosprosessin. Konkreettiseen lopputuotokseen, kuten dokumentointiin, keskittyminen olisi voinut muistuttaa tavaralogiikkaa. Tavaralogiikassa yritys on ainoa arvonluoja ja arvo sisältyy tuotteisiin, jotka yritys tuottaa ja jakaa asiakkailleen. Tämän näkökannan mukaan arvo on luotu jo valmiiksi ja asiakkaat ottavan sen vain käyttöönsä. (Vargo ym. 2020, 6-7; Grönroos 2015a, 192.) Tämä näkökanta ei kuvaa kehitettyä konseptia tai näkemystä arvonmuodostumisesta. Arvonmuodostumisen huomioiminen on kuitenkin olennainen seikka myös konsultointipalveluiden myymisessä, jolloin konsultin on pystyttävä kiteyttämään arvonmuodostumisen logiikkaa potentiaalisille asiakkaille.

Konsultointipalveluissa korostuu vuorovaikutus kohdeorganisaation ja konsultin välillä. Palvelulogiikka korostaa vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ja esittää arvonluonnille erilaisia arvonluonnin alueita. Palvelulogiikan mukaan palveluntarjoajan tärkeä tehtävä on tukea asiakkaiden arvonluontiprosessia, minkä vuoksi palveluntarjoajan tulee sitoutua asiakkaiden arvonluontiprosessiin ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaiden arvonmuodostukseen. Tällöin on olennaista, että arvonluontia tapahtuu yhdessä, siten että molemmat osapuolet ovat läsnä. (Grönroos 2011, 243.) Konsultointipalveluiden kontekstissa konsultilla on täten mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden arvonluontiin molempien osapuolien ollessa läsnä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi yhteiset työpajat, joissa edistetään kehityshaastetta, tai muut vuorovaikutustilanteet, joissa konsultti edesauttaa tavoitteisiin pääsyä tai helpottaa kohdeorganisaation työtä. Palvelulogiikka korostaa kuitenkin, että loppujen lopuksi asiakkaat ovat se osapuoli, joka määrittää, mikä on arvoa luovaa (Grönroos 2011, 243). On myös huomioitava, että asiakas voi arvon yhteisluonnin lisäksi luoda itsenäisesti arvoa hyödyntämällä yrityksen palveluprosesseja tai resursseja (Grönroos 2015a, 192). Konsultointipalveluiden yhteydessä tätä voi tapahtua esimerkiksi kohdeorganisaation toteuttaessaan arkisia toimiaan hyödyntämällä palveluntarjoajan suosittelemia työkaluja tai ohjeistuksia.

Palvelukeskeisessä logiikassa korostetaan vuorovaikutusta, kun taas asiakaskeinen logiikka ei painota vuorovaikutuksen merkitystä arvonluonnissa. Asiakaskeinen logiikka painottaa sen sijaan asiakkaiden ottamista keskiöön sekä, miten asiakkaat käyttävät palvelua omissa prosesseissaan (Heinonen & Strandvik 2015, 1-9). Asiakaskeisen logiikan mukaan arvoa syntyy, kun palveluntarjoajan tuottama ja asiakkaan käyttämä palvelu juurtuu asiakkaan konteksteihin, toimintaan ja kokemuksiin yhdessä yrityksen toiminnan kanssa. Tällöin huomioidaan myös eri aikaperspektiivit sekä toimintaan sisällytetään erilaiset palveluun sidoksissa olevat prosessit ja tukiprosessit. (Heinonen ym. 2010, 9.)

Konseptin kehittämisessä otettiin huomioon myös asiakaskeisen logiikan piirteitä. Toteutettujen haastatteluiden kautta pyrittiin saamaan syvällistä ymmärrystä asiakkaiden maailmasta ja konteksteista sekä ymmärtämään asiakkaiden arvonmuodostumisen logiikoita. Saatua tietoa ohjasi kehittämistyötä eteenpäin. Konseptissa otettiin lisäksi huomioon eri aikaperspektiivejä, jolloin konsultointipalvelu voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa arvoa

muodostuu eri vaiheissa. Arvo voi täten konkretisoitua myös pidemmällä aikajänteellä esimerkiksi uuden osaamisen tai toteutettujen parannusten arkeen juurtumisen myötä. Myös ihmislähtöisen näkökulman hyödyntäminen voi hyödyttää organisaatiota pitkällä tähtäimellä ja näkyä esimerkiksi henkilöstön sitoutumisena muutoksiin. Tällaisissa tapauksissa arvonluontia tapahtuu kohdeorganisaation kontrolloimana myös konsultointipalvelun käytön ulkopuolella. Konsultin tehtävänä voidaankin nähdä kohdeorganisaation tavoitteiden saavuttamisen tukeminen niin projektin käynnissä ollessa kuin sen jälkeenkin jatkuen pidemmälle tulevaisuuteen. Tämä on linjassa asiakaskeskeisen logiikan keskeisiin piirteisiin, joiden mukaan yritysten tehtävä on asiakkaiden ymmärtäminen ja heidän toimintojen tukeminen (Heinonen ym. 2010, 19-20).

Muutostoimisto-konseptin kulmakivet eli ”ihmislähtöisesti”, ”tulevaisuuden huomioiden” sekä ”tuloksellisesti” ilmentävät konsultoinnin liikeideaa. Ihmislähtöisyys toimii toimeksiantajayrityksen keskeisenä liiketoiminta-ajurina ja ilmentää ihmis- ja asiakaskeskeistä ajattelutapaa sekä liiketoimintalogiikkaa. Tulevaisuusaspekti huomioi toimintaympäristön muutoksia ja ilmentää kestäviä liiketoimintaratkaisuja ja strategisia valintoja. ”Tuloksellisuus” puolestaan viittaa operatiiviseen toteuttamiseen sekä toiminnan muuntamiseksi konkreettisiksi tuloksiksi. Tämä tulokulma on linjassa myös Management Consultancies Association -järjestön määritelmään, jossa nähdään, että konsultoinnin myötä kohdeorganisaation suorituskyky paranee (O’Mahoney 2010, 14). Palvelulogiikka puolestaan esittää palveluyrityksen tehtävän olevan asiakkaiden käytäntöjen tukeminen. Tukemalla asiakkaita palveluntarjoaja auttaa kohdeorganisaatiota luomaan operatiivista tehokkuutta, mikä johtaa lopulta arvoa luovaan vaikutukseen asiakkaan koko liiketoiminnan tehokkuudessa ja prosesseissa (Grönroos 2011, 241).

Liikkeenjohdon konsultoinnissa konsultilla on tyypillisesti erilaisia rooleja, kuten asiantuntijana toimiminen, fasilitointi, apu- tai välikätenä toimiminen sekä tehtävä voi liittyä myös implementoinnissa tukemiseen (Baaij 2014, 25; 37). Muutostoimisto-konseptiin kiteytettiin konsultin rooleja eli, miten konsultin voidaan kuvailla toimivan yhteistyön aikana. Tunnistettuja rooleja olivat mm. kumppani, projektinvetäjä, fasilitoija ja viestijä. Toteutetuissa konseptitestauksissa tuli ilmi, että konsultin roolien lisäksi olisi hyvä tuoda esiin mitä asiakkaalta odotetaan tai millaisia rooleja asiakkailla on. Lopulliseen konseptiin lisättiin odotuksia yhteistyölle. Kovin tarkalla tasolla asiakkaan rooleja ei kuitenkaan pystytty määrittelemään johtuen siitä, että jokainen asiakas on ainutlaatuinen ja roolit voivat vaihdella projekteittain.

Lean startupin näkökulmasta konseptia kehitettiin hypoteesien testaamisen kautta. Hypoteesien muodostaminen toi hyvät reunaehdot arvioida konseptia ja sen potentiaalia. Muutostoimisto-konseptin kiinnostavuutta saatiin vahvistettua, mutta palvelupakettien osalta selkeää kiinnostusta ei tunnistettu. Palvelupaketit päätettiin jättää pois lopullisesta konseptista, sillä saatu asiakasymmärrys ei tukenut kehittämistyön jatkamista. Vaikka käytetty työ- ja aikapanostus ei johtanut idean jatkojalostamiseen, voidaan sitä pitää silti hyvänä oppina.

Ajatus on linjassa lean startupin ideaan jatkuvasta validoidusta oppimisesta, mikä on startupien tärkein mittari. Hukkana lean startupissa nähdään sen sijaan asiat, jotka eivät tuota oppimista. (Ries 2016, 68.)

Kaiken kaikkiaan kehittämistyössä huomioitiin eri liiketoimintalogiikoiden piirteitä, joiden kautta pyrittiin tunnistamaan asiakaskeskeisiä tapoja toteuttaa kehittämistyötä ja luoda arvoa asiakkaille. Lisäksi kehittämistyössä painottui asiakasymmärrys, jota haalittiin haastattelututkimusten kautta sekä hyödyntämällä palvelumuotoilua ja lean startupia. Lean startup toi lisäksi esiin aloittelevan yrityksen kontekstia ja erityispiirteitä.

6.2.2 Menetelmien arviointi ja kehittämistyön rajoitukset

Tutkimuksen ja tutkimusmenetelmien arviointi

Hirsjärvi ym. (2013, 20) tuovat esiin tutkimuksen kautta saadun tieteellisen tiedon piirteitä, kuten että tutkittu tieto voi antaa syvempää ymmärrystä ”mistä on kysymys” ja täsmentää tutkimusongelmaa sekä rikastuttaa arkitietoa ja näkökulmia tutkimusaiheesta. Laadullinen tutkimus soveltuu erinomaisesti tilanteeseen, jossa halutaan syventää ymmärrystä (Polaine ym. 2013, 40). Toteutetut teemahaastattelut toivat aiheeseen kaivattua ymmärrystä asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden näkemyksistä, muunsivat arjen ”mutu”-tiedon luotettavammaksi tutkimustiedoksi sekä auttoivat tunnistamaan piileviä ongelmia. Lisäksi toteutetut konseptitestaukset muunsivat olettamuksia tutkituksi tiedoksi.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi reliaabeliuden eli toistettavuuden sekä validiuden eli pätevyuden kautta (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Reliaabeliutta voidaan määrittää eri tavoin, kuten, onko tutkimustulos toistettavissa eri tutkimuskerroilla samaa informanttia käytettäessä tai, päätyykö kaksi informanttia samaan tulokseen. Reliaabeliutta voidaan myös tarkastella siitä kulumasta, että eri tutkimusmenetelmillä saadaan sama tulos. Jokaisessa tulkintatavassa on kuitenkin omat haasteensa, jolloin määrittelyitä on hyvä tarkastella kriittisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Toteutetuissa teemahaastatteluissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä eri haastateltavien välillä. Samankaltaisia asioita toistui monissa haastatteluissa, mikä niin ikään vahvistaa tutkimuksen reliaabeliutta, kun aihetta tarkastellaan siitä näkökulmasta päätyvätkö haastateltavat samoihin tuloksiin. Prototyypin konseptitestaukset pidettiin kolmelle henkilölle, jotka olivat jo tätä ennen osallistuneet teemahaastatteluun. Konseptitestauksissa toistui ja korostui myös samoja asioita mitä teemahaastattelussa oli tullut ilmi, jolloin samoja tuloksia saatiin eri tutkimuskerroilla. Tässä yhteydessä aiheet kuitenkin olivat rajallisemmat, eikä kaikkia aiheita käyty läpi. Konseptitestaus kuitenkin vahvisti tutkimustulosten reliaabeliutta osittaisesti. Tärkeimpänä vahvistuksena ilmeni konkreettisuuden merkitys haastateltaville, mikä toistui molemmilla haastattelukerroilla.

Tutkimuksen validiutta voidaan niin ikään tarkastella useista näkökulmista. Yksi tarkastelutapa liittyy tutkimuksen tarkistamiseen, jossa tutkija tuo selkeästi esiin millä tavoin mahdolliset muut vaihtoehtoiset tulkintatavat on rajattu pois. Tällöin tarkistamista tapahtuu läpi tutkimusprosessin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Opinnäytetyössä palattiin useita kertoja alkuperäiseen aineistoon ja sitä tarkasteltiin eri näkökulmista, kuten eri toimialojen välillä, nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä ja organisaatiomuodon mukaan. Eri näkökulmista tarkasteltuna päädyttiin kuitenkin samoihin tuloksiin, mikä vahvisti tutkimuksen validiutta. Opinnäytetyön toimeksiantajalle lisäksi välitettiin opinnäytetyöraportti ennalta tarkistettavaksi eikä tässä yhteydessä tunnistettu virheellisiä tulkintoja. Tutkimustuloksien validiteettia olisi voitu lisätä vielä esimerkiksi pyytämällä haastateltavia käymään tehtyjä tulkintoja läpi.

Yksi perinteinen validiuden tarkastelutapa puolestaan liittyy rakennevalidiuteen, jolloin tarkastelun kohteena on, onko tutkimus koskenut sitä aihetta mitä sen on tarkoitettu koskevan, jolloin pohditaan tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187). Toteutetussa haastattelututkimuksessa saatiin ymmärrystä tavoitellusti arvон muodostumisesta. Lisäksi ymmärrystä saatiin mm. asiakkaiden toimintaympäristöistä, tarpeista, toiveista ja haasteista, jotka puolestaan liittyvät asiakkaan ymmärtämiseen ja asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan.

Hirsjärvi ym. (2013, 232-233) tuovat esiin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät myös esimerkiksi koko tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja mahdollisten ongelmakohtien esiin nostaminen sekä tutkijan itsearviointi. Tutkimusprosessi, menetelmävalinnat, aineiston analyysi sekä tulokset pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Tutkimustuloksia esitettiin sekä sanallisesti, että visualisemmassa muodossa asiakaspolkuna, arvolupauskanvaasina ja hypoteesikortteina. Raportin lukija pystyy halutessaan syventymään yksityiskohtiin tutustumalla visualisoituun aineistoon.

Oikeiden haastateltavien määrittäminen on kriittistä tutkimuksen onnistumisen kannalta, jolloin on tärkeää, että haastateltavat sopivat tutkimuksen kontekstiin (Portigal 2023, 29). Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostiviestillä, jossa esiteltiin lyhyesti toimeksiantajaa ja tutkimusta sekä kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastateltavien rekrytointi osoittautui haastavaksi ja aikaa vieväksi. Vaikka haastattelun rekrytoinnit olivat haastavia, rekrytoinnissa ei käytetty suostuttelua. Tämä on linjassaan Eskolan ja Suorannan (2008, 93) esiin nostamaan näkemykseen, ettei suostuttelua pidetä hyvänä lähtökohtana antoisalle keskustelulle. Lähtökohtana tulee pitää sitä, että haastattelu on vapaaehtoista. Luottamusta voidaan pitää myös avaintekijänä tutkimushaastattelun onnistumisessa. (Eskola & Suoranta 2008, 93.) Luottamusta olisi voinut olla hankalampaa rakentaa haastattelutilanteessa, mikäli haastateltavat olisivat kokeneet jo alun perinkin tullessa suostutelluksi. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna haastatteluiden rekrytoinnit toteutettiin myös hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Haastattelut pohjattiin vapaaehtoisuuteen ja haastateltavia

informoitiin etukäteen tutkimuksesta, sen tavoitteista sekä anonymiteetistä. Haastattelutilanteissa käytiin lisäksi läpi tutkimuksen tavoitteita, anonymiteettiä ja aineiston säilyttämistä sekä varmistettiin lupa haastattelun tallentamiseen.

Toimeksiantajayritykseltä saatiin kolme ehdotusta haastateltavista ja muut olivat opinnäyteyöntekijän omia rekrytointeja ja pohjautuivat arvioihin, ketä potentiaaliset asiakkaat voisivat olla. Haastateltaviksi tavoiteltiin tiettyjen toimintasektoreiden, kuten sosiaali- ja terveystoiminnan sekä palveluliiketoiminnan organisaatioita. Organisaatioiden kooksi määriteltiin pienet yritykset sekä pienet ja keski- ja suuret kolmannen sektorin toimijat. Kolmannen sektorin toimijoiden organisaatioiden kokoa oli ennalta hankala hahmottaa, sillä itse organisaatio saattoi olla pieni, mutta sen järjestötoiminta hyvinkin laajaa. Organisaatioiden toiminnan laajuus selvisi vasta haastatteluvaiheessa eikä aina vastannut odotuksia. Täten avoimeksi kysymykseksi jäikin, tavoitettiin tutkimukseen parhaiten soveltuvimpia organisaatioita sekä, mikä on toimeksiantajayrityksen ideaali kohderyhmä. Rekrytoinneissa huomioitiin organisaatioiden potentiaalinen kiinnostus ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä koskien ja organisaatioita lähestyttiin myös saatteella, jossa korostettiin ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä. Kaikki haastatteluun osallistuneet kertoivat ihmis- ja asiakaslähtöisyyden tärkeydestä, joten haastateltaviksi valikoitui ainoastaan sellaisia organisaatioita, joissa aihe koettiin merkitykselliseksi. Tutkimuksesta jäi puuttumaan sellaiset organisaatiot, joille aihe ei ollut tärkeä. Mikäli tällaisia organisaatioita olisi saatu mukaan, olisi voitu saada enemmän uutta tietoa sekä tutkimustulokset olisivat voineet osin muuttua. Tutkimuksesta voidaan kuitenkin päätellä toimeksiantajan liiketoiminnan kasvattamista ajatellen, että helpoimpia kohderyhmiä markkinassa ovat organisaatiot, joissa ihmis- ja asiakaslähtöisyys ovat jo organisaatioiden arvopohjassa. Mikäli organisaatiolla on lisäksi akuutti tarve palvelulle, voidaan tätä kohderyhmää pitää *varhaisina omaksujina*, mitä lean startup tuo esiin palvelun ensimmäisinä käyttäjinä (Ries 2016, 80-81).

Teemahaastatteluissa haastatteluiden määrä oli tutkimukseen hyvin soveltuva. Haastatteluissa esiin nousseet teemat alkoivat toistua, eikä viimeisimmistä haastatteluista noussut juurikaan enää uusia näkökulmia. Viimeisimmät haastattelut kuitenkin vahvistivat aiemmista haastatteluista esiin nousseita aiheita. Eskola ja Suoranta (1998, 62) tuovat esiin saturaation, joka on yksi tapa määrittää, milloin aineistoa on riittävästi. Tällä tarkoitetaan aineiston kyläntymistä, jolloin uudet haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa tutkittavaan ongelmaan (Eskola & Suoranta 2008, 62). Prototyypin konseptitestauksissa sen sijaan haastatteluiden määrä jäi vähäiseksi. Hypoteesien voimakkaammaksi vahvistamiseksi olisi ollut tarpeellista saada lisää haastatteluita. Näin tulokset olisivat olleet entistä varmempia kuin pienemmällä joukolla testattuna. Tämän vuoksi onkin tärkeää jatkaa konseptin testaamista uusilla iterointikerroksilla, jotta validointi on entistä vahvempi. Saatujen testitulosten todettiin kuitenkin olevan riittävän vahvoja, jotta pystyttiin päättämään idean jatkojalostamisesta tai hylkäämisestä. Hypoteeseja olisi ollut hyödyllistä testata lisäksi monipuolisemmin. Lisätestaamista olisi

voitu toteuttaa esimerkiksi lean startupin esittämän kasvuhypoteesin testaamisella (Ries 2017, 104-106).

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön toteuttamisessa eettistä näkökulmaa pidettiin tärkeänä ja kehittämistyötä edistettiin huolellisesti huomioiden eettisiä аспекteja. Tutkimuksen analysointi toteutettiin tarkasti ja se aluksi sisälsi myös tunnistettavia piirteitä organisaatioista. Anonymiteetin säilyttämiseksi tunnistettavat tiedot poistettiin tulosten julkistamisesta. Näin ollen tutkimustuloksissa tai visualisoinneissa ei esitetty tuloksia, joista olisi voitu päätellä haastattelun kohteena ollut organisaatio tai sen edustaja. Asiakaspolun loppupuoli, joka olisi sisältänyt tuloksia käyttöönottovaiheesta jätettiin kuvaamatta. Tähän päädyttiin, jotta vahva anonymiteetti säilyisi tilanteessa, jossa vastausten määrä oli vähäinen. Haastatteluaineisto käsiteltiin huolellisesti ja tulkintoja tehtäessä palattiin useita kertoja alkuperäiseen aineistoon, minkä kautta pyrittiin varmistamaan, että aineistoa on tulkittu oikein. On kuitenkin huomioitava, että laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen luotettavuuteen kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin, minkä vuoksi tilastollisesti luotettavaa tutkimustietoa ei opinnäytetyössä saatu tai pyritty tuottamaan. Tutkimus painottui laadullisen tutkimuksen mukaisesti ymmärryksen keräämiseen ja sitä kautta johtopäätösten muodostamiseen tutkimuksen aiheesta.

Kehittämistyön toteuttamisen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa lähestymiskulmana oli palvelumuotoilu. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tyypillistä, että se lähtee liikkeelle aidosta työelämän kehittämistarpeesta ja sitä toteutetaan käytännönläheisesti, mutta hyödyntäen kuitenkin myös teoriapohjaa ja kriittistä analyttistä ajattelua. Tyypillistä on menetelmien monipuolinen hyödyntäminen, systemaattisuus sekä aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kesken. (Ojasalo ym. 2010, 18-22.) Nämä toteutuivat hyvin toteutetussa kehittämistyössä.

Stickdorn ym. (2018, 25-28) esittävät palvelumuotoilun periaatteiksi mm. ihmislähtöisyyden, yhteistyön, iteratiivisuuden, kokonaisvaltaisen tarkastelutavan sekä todellisuuden. Kehittämistyötä lähdettiin tekemään hyvin avoimesti, eikä lopputuotosta oltu määritelty tarkasti. Tämä loi vapautta toimia palvelumuotoilun ja valitun prosessimallin mukaisesti, jolloin aihetta lähdettiin rajaamaan vasta ymmärryksen karttuessa. Lopputuotoksen muoto vahvistui vasta aivan kehittämistyön loppupuolella, kun hypoteeseja oli testattu ja saatu lisää ymmärrystä konseptin kehittämiseksi. Koska aihetta lähestyttiin avoimesti ja suunta uudelleen määrittyi tai tarkentui useita kertoja, tapahtui prosessissa paljon iteraatiota. Kehittämistyöhön valittu prosessimalli, palvelumuotoilun menetelmät sekä keskustelut toimeksiantajan kanssa tukivat epäselvissä tilanteissa ja auttoivat löytämään hetkittäin kadoksissakin olleen punaisen langan uudelleen. Näissä tilanteissa päädyttiin usein ottamaan askeleita taaksepäin sekä laajentamaan tai supistamaan ajattelua tai tekemään visualisointeja oman ajattelun tueksi.

Kehittämistyön avoimuus toi lisähaastetta työhön ja tekeminen olisi voinut olla selkeämpää, mikäli tarkempi lopputuotos olisi määritelty tarkemmin kehittämisen alkuvaiheessa. Kehittämistyön määrittämistä ja rajaamista olisi täten voitu tarkentaa jo varhaisemmin. Tällöin kuitenkin olennaisia oppeja olisi voinut jäädä saamatta sekä liian varhainen rajaaminen olisi voinut sulkea pois vaihtoehtoja, jotka olivat merkityksellisiä lopputuloksen kannalta.

Opinnäytetyössä ihmislähtöisyys sekä yhteistyö toimivat tärkeinä lähtökohtina ja ilmenivät mm. empaattisena lähestymistapana ja asiakkaiden ottamisena keskiöön kehittämistyössä. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun menetelmien kautta voidaan yhteiskehittää palveluita asiakkaiden kanssa, millä tavoin voidaan myös varmistaa, että asiakkaiden tarpeet tulevat huomioituksi palvelutarjonnan kehittämisessä (Andreassen ym. 2016, 25). Myös palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakkaita tulisi osallistaa tarjoaman kehittämiseen ja räätälöintiin mahdollisimman paljon, jotta tuotteet ja palvelut vastaisivat asiakkaiden tarpeisiin (Vargo & Lusch 2004, 12-13). Opinnäytetyössä jaettiin sama näkemys ja haluttiin osallistaa asiakkaita haastatteluiden ja konseptitestausten kautta tarjoaman kehittämiseen. Yhteiskehittämisen työpajat olisivat voineet tukea lisäksi asiakkaiden yhä suurempaa osallisuutta tarjoaman kehittämiseen esimerkiksi ideointivaiheessa. Työpajoja ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan opinnäytetyön aikarajojen ja käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Ideointivaiheessa yhteiskehittäminen toteutui yhteistyönä toimeksiantajan kanssa.

Sekä loppukäyttäjien tarpeet, että palveluntarjoajan päämäärät asettuvat keskiöön ulkoistetuissa palvelumuotoiluprojekteissa, jolloin hyödyllistä tietoa saadaan organisaatiossa työskenteleviltä (Tuulaniemi 2011, 134-135). Toimeksiantajan kanssa tehtiin aktiivisesti yhteistyötä läpi opinnäytetyöprosessin ja selvitettiin aina tarpeen tullen lisätietoa. Toimeksiantajaa osallistettiin kehittämistyön eri vaiheissa, mikä sopii hyvin myös palvelumuotoilun periaatteisiin yhteiskehittämisestä ja osallistamisesta.

Muotoiluajatteluun pohjautuvaa kehittämistä on mahdollista parantaa ottamalla vaikutteita lean startupista tietyiltä osin. Muotoiluprojektissa voidaan hyötyä omaksumalla lean startupin nopeampi testaustapa ja iterointi, jolloin testausta voitaisiin suorittaa yhä varhaisemmassa vaiheessa prosessia. Hypoteesien varhainen todentaminen tai hylkääminen puolestaan voivat säästää aikaa ja johtaa parempiin lopputuloksiin. (Mueller & Thoring 2012, 159.) Vertaillen muotoiluajattelua ja lean startupia, molemmille löytyy omat hyvät käyttötarkoituksensa. Muotoiluajattelu sopii erityisesti tilanteisiin, joissa oikeaa liikeideaa ollaan vasta etsimässä tai ongelma on vielä varsin epäselvä. Lean startup puolestaan soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa on jo valmis liikeidea. (Mueller & Thoring 2012, 158-159.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön alkuvaiheessa ymmärrystä aiheesta oli vain vähän ja aihe oli vielä epämääräinen. Näin ollen muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu soveltuivat erinomaisesti kehittämistyön lähestymistavaksi. Sen sijaan myöhemmässä vaiheessa, kun idea konseptista oli muodostunut, havaittiin lean startupin sopivuus kehittämishaasteen ratkaisemiseksi. Hyväksi havaittuja lean

startupin menetelmiä oli hypoteesien testaamiset varhaisessa vaiheessa sekä palvelun kehittäminen pienimpänä mahdollisena elinkelpoisena tuotteena. Kaiken kaikkiaan lean startupin metodeja olisi voitu hyödyntää opinnäytetyössä monipuolisemminkin konseptin kehittämisessä ja varhaisten hypoteesien laatimisessa ja monipuolisessa testaamisessa.

Kehittämistyön aikataulun arviointi

Kehittämistyön aikataulu oli tiukka ja sitä määritti valmistumistavoite loppuvuodesta 2024. ”Löydä”-vaihe, jossa lähdettiin toteuttamaan haastatteluita, venyi noin kuukaudella tavoitetta pidemmälle mm. kesälomakauden vuoksi. Tämä kiristi aikataulua syksyn osalta. Laajempiin ja monipuolisempiin konseptin testauksiin ei jäänyt riittävästi aikaa. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi konseptista voitu kehittää vielä liiketoimintamalli, joka oli yksi vaihtoehto kehittämistyön lopputuotokseksi. Liiketoimintamalli olisi vaatinut kuitenkin enemmän aikaa testata eri hypoteeseja.

6.2.3 Kehittämistyön hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat

Toteutettu tutkimus sekä kehitetty konsepti osoittautuivat hyödyllisiksi toimeksiantajalle. Vaikka teemahaastattelun tulokset olivat paljolti toimintaa validoivia, löytyi aineistosta tärkeitä oivalluksia liiketoiminnan operoimiseen ja kehittämiseen. Näitä olivat esimerkiksi konkreetian tarpeellisuus sekä tarve tarkentaa liiketoiminnan lähestymiskulmaa. Tutkimustulokset johtivat lopulta uuden konseptin muodostumiseen, jonka pohjana oli sekä asiakasymmärrys, että toimeksiantajan tulevaisuuden tahtotila keskittyä organisaatioiden auttamiseen muutosten ja uudistumisen näkökulmasta. Toimeksiantaja on kiinnostunut idean jatkokehittämisestä ja käytäntöön viemisestä. Toteutettu konsepti luo hyvää pohjaa lähteä viemään liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Konseptin voidaan katsoa toimivan ensimmäisenä versiona liikeideasta ja sitä voi ajatella myös MVP-tuotteena, jota voisi lähteä myymään jo varhaisessa vaiheessa. MVP (minimum viable product) pohjautuu lean startupin periaatteisiin. Sillä tarkoitetaan pienintä mahdollisinta elinkelpoista tuotetta, jolloin käytännössä pyritään luomaan tuote mahdollisimman pienellä panostuksella. (Reis 2016, 97.) Tällöin konseptin jatkokehitys tapahtuu iteraatioiden kautta ymmärryksen ja oppien kasvaessa. Nopea konseptin markkinoille vienti voisi potentiaalisesti tuoda myös kilpailuetua toimeksiantajalle. Konseptin monipuolista testaamista ja jatkokehittämistä on suositeltavaa tehdä, jotta konseptin potentiaalista saadaan entistä vahvempaa validaatiota ja opitaan lisää asiakkaiden tarpeista. Konseptitestauksissa saatiin hyvää ymmärrystä idean kiinnostavuudesta, mutta ei niinkään asiakkaiden valmiudesta maksaa palvelusta. Konseptin kaupallisen potentiaalın selvittäminen tarkemmin olisikin olennaista liiketoiminnan kasvattamisen kannalta.

Kehitetyn konseptin myötä toimeksiantaja voi halutessaan lähteä muuttamaan liiketoimintansa strategiaa. Tällöin muotoilutoimiston kaltainen liiketoimintaa muuttuisi muutosjohtamiseen painottuneeksi liiketoiminnaksi. Lean startup käsittää strategian muutokset

pivotointina (Ries 2016, 42-43). Mikäli toimeksiantajayritys muuttaisi toimintansa liikeidea, voitaisiin tämä myös nähdä pivottina eli isompana strategisena suunnanmuutoksena. Tällöin taustalla säilyisi kuitenkin yhä visio ihmislähtöisyydestä kestävä liiketoiminnan keskiössä ja muotoilun periaatteita ihmislähtöisestä kehittämisestä.

Konseptista toteutettiin visuaalinen konseptikuvaus, jota toimeksiantaja voi hyödyntää pohjana tai mukailtuna sisältönä esimerkiksi markkinointimateriaaleissa, sosiaalisessa mediassa tai verkkosivustolla. Toimeksiantajalla oli toive myös asiakaspolun muodostamisesta osana opinnäytetyötä. Tutkimustiedon perusteella luotiin yksityiskohtainen asiakaspolku, johon konkretisoituu tutkimustuloksia visuaalisemmassa muodossa. Asiakaspolkua voi hyödyntää toiminnan kehittämiseen ja sitä pystyy myös halutessaan täydentämään ymmärryksen kasvaessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana tunnistettiin jatkokehitysideoita sekä asioita, joihin pureutuminen voisi olla merkityksellistä toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle. Yksi tunnistettu aihe on kohderyhmän ja ideaaliasiakkaiden tarkempi määrittely. Kun tärkeimmät kohderyhmät ja ideaaliasiakkaat on tunnistettu, pystytään laatimaan toimiva liiketoimintamalli sekä fokusoitumaan valittuihin kohderyhmiin sekä heidän erityistarpeisiinsa. Opinnäytetyössä syntyi myös ensimmäisiä hahmotelmia asiakasprofiileista, joita voi hyödyntää taustatietona segmenttien tarkemmassa määrittelyssä.

Opinnäytetyössä ei pystytty aikarajoitteiden vuoksi tekemään vertailuanalyysiä muutosjohtamiseen keskittyvistä palveluntarjoajista. Vertailuanalyysitutkimuksen toteuttaminen olisi kuitenkin hyvä tapa kartoittaa kilpailukenttää ja saada ymmärrystä, onko liiketoimintaa tarpeen yhä erilaistaa.

Kehittämistyön kautta saatiin hyvää pohjaymmärrystä nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista ja asiakasymmärrystä on hyödyllistä kartuttaa myös jatkossa. Jatkuvalle asiakasymmärryksen keräämisellä voidaan varmistaa liiketoiminnan pohjautuminen vastaamaan aidosti asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämistyön aikana koostettu pohjaymmärrys mahdollistaa asiakasymmärrystutkimuksien tarkentamisen tarpeellisista kulmista joko kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin. Asiakasymmärryksen laajentamiseen soveltuu niin lean startup-tyylinen hypoteesipohjainen tutkimus kuin palvelumuotoilun menetelminkin kerätty syvällisempi asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen koostaminen asiakaspoluiksi on myös hyvä tapa toimia asiakaslähtöisesti sekä selkeyttää myös itselle asiakkaiden maailmaa sekä mahdollisia kehitystarpeita omassa toiminnassa.

Opinnäytetyö tuotti runsaasti ymmärrystä mm. asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja preferensseistä konsultointipalveluita kohtaan. Tutkimustuloksia voidaan soveltuville osin hyödyntää myös muidenkin asiantuntijapalveluita tarjoavien organisaatioiden keskuudessa. Tutkimustuloksista pystyisi myös muodostamaan esimerkiksi suosituksia aloitteleville konsultointi- tai asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille. Yksittäiset löydökset, kuten konkreettisuuden

merkitys, on vietävissä lisäksi moniin eri konteksteihin. Omakohtaisesti tunnistin esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämisen kontekstin, jossa aihepiiri jää usein abstraktiksi ja voi olla hankalasti hahmotettavissa sidosryhmien keskuudessa.

6.2.4 Lopuksi

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö vastasi kehittämistehtävään, jossa pyrittiin asiakasymmärryksen kautta kehittämään toimeksiantajayrityksen konsultointipalveluita asiakaslähtöisesti ja asiakasarvoa luovasti. Opinnäytetyö tuotti Muutostoimisto-konseptin, joka vastasi kehittämissaasteen tavoitteisiin. Opinnäytetyö tuotti runsaasti asiakasymmärrystä sekä oivalluksia toimeksiantajalle liiketoiminnan kehittämiseen ja operointiin. Opinnäytetyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja se tarjosi opiskelijalle mahdollisuuden oppia palvelumuotoilun prosesseja syvällisemmin, tutustua startup ympäristöön sekä konsultointipalveluiden tuottamiseen. Kaiken kaikkiaan toimeksianto osoittautui opiskelijalle antoisaksi sekä opettavaiseksi ja toimeksiantajalle hyödylliseksi. Opinnäytetyön onnistumista tuki hyvä yhteistyö ja avoin keskusteluyhteys toimeksiantajan kanssa, josta toimeksiantajalle kuuluu suuri kiitos. Lisäksi haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat avainasemassa tutkimuksen ja kehittämistyön onnistumisessa. Haluankin kiittää kaikkia haastatteluun osallistuneita antoisista keskusteluista ja osallisuudesta opinnäytetyöhöni.

Lähteet

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Arantola, H. 2006. Customer insight - uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Baaij, M.G. 2014. An introduction to management consultancy. London: SAGE Publications.
- Bland, D. ja Osterwalder, A. 2020. Testing Business Ideas. New Jersey: John Wiley ja Sons.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2015a. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomenos Tillman, M. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2015b. Service management and marketing - managing the service profit logic. Fourth edition. UK: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic - premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2006. The Service-dominant logic of marketing - dialog, debate and directions. New York: M.E. Sharpe.
- Maula, H. & Maula, J. 2023. Design ja johtaminen. 2.painos. Helsinki: Alma Talent.
- Miettinen, S. Muotoiluajattelu 2014. Tampere: Teknologiateollisuus Ry.
- Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaa-mista liiketoimintaan. 1-2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- O'Mahoney, J. Management consultancy. 2010. New York: Oxford University Press.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Polaine, A., Lovlie L. & Reason, B. 2013. Service design: From insight to implementation. New York: Rosenfeld Media.
- Portigal, S. 2023. Interviewing users - how to uncover compelling insights. Toinen painos. New York: Rosenfeld.

- Ratcliffe, L. & McNeill, M. 2012. Agile experience design. A digital designer's guide to agile, lean and continuous. CA: New Riders.
- Ries, E. 2016. Lean startup - kokeilukulttuurin käsikirja. Suomennos Rautanen, A. ja Markula J. Latvia: LavasDesign.
- Ries, E. 2017. Startup way - kokeilukulttuurin johtaminen. Suomennos Lavas, I. Suomi: City Family.
- Schieffer, R. 2005. Unlocking the mind of the market - Ten key customer insights. USA: Thomson.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. A practitioners' handbook. CA: O'Reilly Media.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 11. painos. Vantaa: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.
- Valtonen, A. & Nikkinen, P. 2022. Muotoilulla muutokseen - kehitystyön uudet mahdollisuudet. Joensuu: PunaMusta.

Sähköiset

- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B. & Colurcio, M. 2016. Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27 (1), 21-29. Viitattu 20.9.2024. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Blank S. 2013. Why the Lean Start-Up Changes everything. *Harvard Business Review* May 2013, 1-9.
- Bocken, N. & Snihur, Y. 2020. Lean Startup and business model: Experiment of novelty and impact. *Elsevier. Long Range Planning* 53(2020) 101953, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- Björklund, T. & Keipi, T. 2019. Design+ Organizational renewal and innovation through design. E-kirja. Helsinki: Aalto Design Factory.
- Design Council. 2024. Framework for innovation. Viitattu 30.9.2023. <https://www.design-council.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S. & Zenger, T. 2020. Lean startup and business model: Experimentation revisited. *Elsevier. Long Range Planning* 53 (2020) 101889, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *Emerald Business Review* Vol. 20 No 4, 2008, 298-314. Viitattu 18.10.2024. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/09555340810886585/full/pdf?title=service-logic-revisited-who-creates-value-and-who-cocreates>

- Grönroos, C. & Gummerrus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* Vol.24 No3, 2024, 206-229. Viitattu 18.10.2024. https://www.researchgate.net/profile/Christian-Groenroos/publication/261958817_The_service_revolution_and_its_marketing_implications_Service_logic_vs_service-dominant_logic/links/563a2c7908aeed0531dca8ca/The-service-revolution-and-its-marketing-implications-Service-logic-vs-service-dominant-logic.pdf
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science* (2013) 41, 133-150. Viitattu 15.10.2024. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40, 240-247. Viitattu 17.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing* 29 (6/7), 472-484. Viitattu 27.8.2024. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- 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. Viitattu 25.8.2024. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Mueller, R. & Thoring, K. 2012. Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading innovation through design. Design Management Institute*. p. 151-161. Viitattu 26.10.2024.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service logic business model canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20 (1), 70-98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy ja Leadership*. Vol. 32 No. 3, 4-9. Viitattu 17.10.2024. <https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>
- Strategyzer 2024. The Value Proposition canvas. Viitattu 25.9.2024. <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>
- TheyDo 2024. Viitattu 19.11.2024. <https://www.theydo.com/>
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1-17. Viitattu 17.10.2024. <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2016/12/5809-English.pdf>
- Vargo, S. & Lusch, R. 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academic Marketing Science* 44, 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, L., Vink, J. & Koskela-Huotari, K. 2020. Service-Dominant Logic: Foundations and Applications. *Teoksessa The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas*, 3-23. https://www.researchgate.net/profile/Kaisa-Koskela-Huotari/publication/340777398_Service-Dominant_Logic_Foundations_and_Applications/links/5e9d3f0992851c2f52b288fc/Service-Dominant-Logic-Foundations-and-Applications.pdf
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. *Hanken School of Economics* 552, 1-17. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/31c2d6b4-0732-4854-850f-0fe60188244c/content>

Kuviot

Kuvio 1: Keskeisiä käsitteitä	10
Kuvio 2: Palvelukeskeisen logiikan lähtökohdat (mukaillen Lusch & Vargo 2014, 15; Vargo ym. 2020, 11).....	16
Kuvio 3: Arvonluonnin prosessi palvelulogiikassa (mukaillen Grönroos 2015b, 14)	20
Kuvio 4: Palvelulogiikan periaatteet (mukaillen Grönroos & Gummerrus 2014, 207-208).....	21
Kuvio 5: Asiakaskeskeinen logiikka suhteessa palvelukeskeiseen logiikkaan (mukaillen Heinonen ym. 2010, 6).....	24
Kuvio 6: Asiakaskeskeisen ja yrityskeskeisen logiikan eroja (mukaillen Heinonen ym. 2010, 16)	26
Kuvio 7: Lean startupin elementit muutostilanteessa (mukaillen Ries 2016, 43)	28
Kuvio 8: Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (mukaillen Ries 2016, 96)	30
Kuvio 9: Iteratiivinen tuotekehitysprosessi lean startupissa (mukaillen Blank 2013, 9)	30
Kuvio 10: Tietoperustan synteesi - arvoa asiakkaalle	33
Kuvio 11: Tutkimuksellisuuden elementit tutkimuksellisessa kehittämistyössä (mukaillen Ojasalo ym. 2010, 22).....	35
Kuvio 12: Tuplatimantti-prosessimalli sisältäen opinnäytetyön toteutuneita työvaiheita (mukaillen The Double Diamond of Design Council 2024).....	38
Kuvio 13: Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen	39
Kuvio 14: Markkinatutkimuksen ja asiakasymmärrystutkimuksen eroja (mukaillen Polaine 2013, 39).....	42
Kuvio 15: Haastatteluaineiston pelkistäminen digitaaliselle valkotaululle	44
Kuvio 16: Esimerkki aineiston luokittelusta Excelissä	44
Kuvio 17: Esimerkki asiakaspolun toteutuksesta	45
Kuvio 18: Esimerkki asiakasprofiilista.....	46
Kuvio 19: Kehittämistyötä ohjaavat kysymykset ja suunnitteluajurit.....	47
Kuvio 20: Esimerkki prototyypin konseptikuvauksesta	50
Kuvio 21: Konseptikuvaus liiketoiminnan näkökulmasta	53
Kuvio 22: Muutostoimisto-konseptin kulmakivet	53
Kuvio 23: Taustatietoja	54
Kuvio 24: Asiakkaiden toimintaympäristö ja tarpeet	57

Taulukot

Taulukko 1: Tavaralogiikan ja palvelukeskeisen logiikan eroja (mukaillen Vargo & Lusch 2004, 7).....	17
Taulukko 2: Yrityskeskisen ja asiakaskeskisen lähestymistavan eroja (mukaillen Maula & Maula 2023, 47; Osterwalder & Pigneur 2010, 129)	25

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	82
Liite 2: Arvolupauskanvaasi	83
Liite 3: Asiakasprofiilit.....	83
Liite 4: Asiakaspolku	85
Liite 5: Prototyyppi.....	89
Liite 6: Prototyypin testi- ja tuloskortit.....	91
Liite 7: Muutostoimisto-konsepti	92

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Teemat

1) Organisaation taustatiedot ja toiminta

- toiminta, tehtävät, tilanne ja toimintaympäristö

2) Ihmis- ja asiakaslähtöisyys organisaatiossa

- suhtautuminen aiheeseen
- miten ilmenee omassa toiminnassa

3) Organisaation haasteet, tarpeet ja preferenssit

- millaisia kipukohtia toiminnassa, palveluissa, organisaatiossa
- millaisia tarpeita
- mitä preferoi
- millaista apua tarvitaan

4) Ihmis- ja asiakaslähtöinen konsultointi palveluna

- suhtautuminen ja aiemmat kokemukset konsultointiin
- millaisia odotuksia, toiveita, preferenssejä
- millaista hyötyä odottaisi konsultoinnilta
- mitä arvostaa
- millaiset tekijät vetoavat
- miten asiakas toivoo lähestyttävän itseään
- millaisia riskejä näkee konsultoinnin käyttämisessä

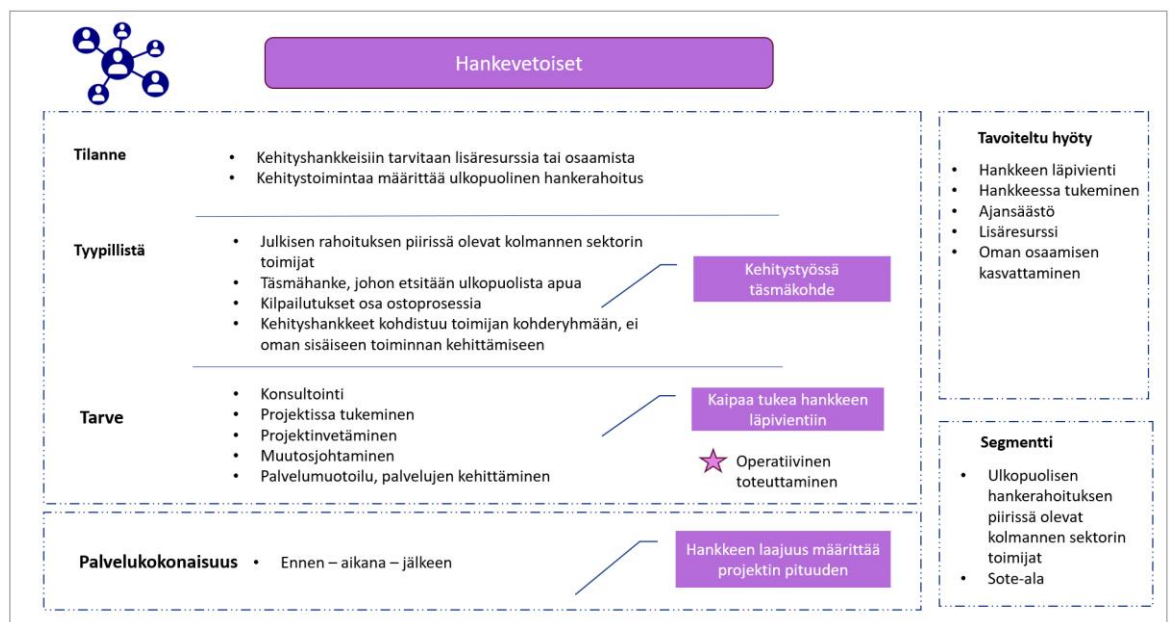
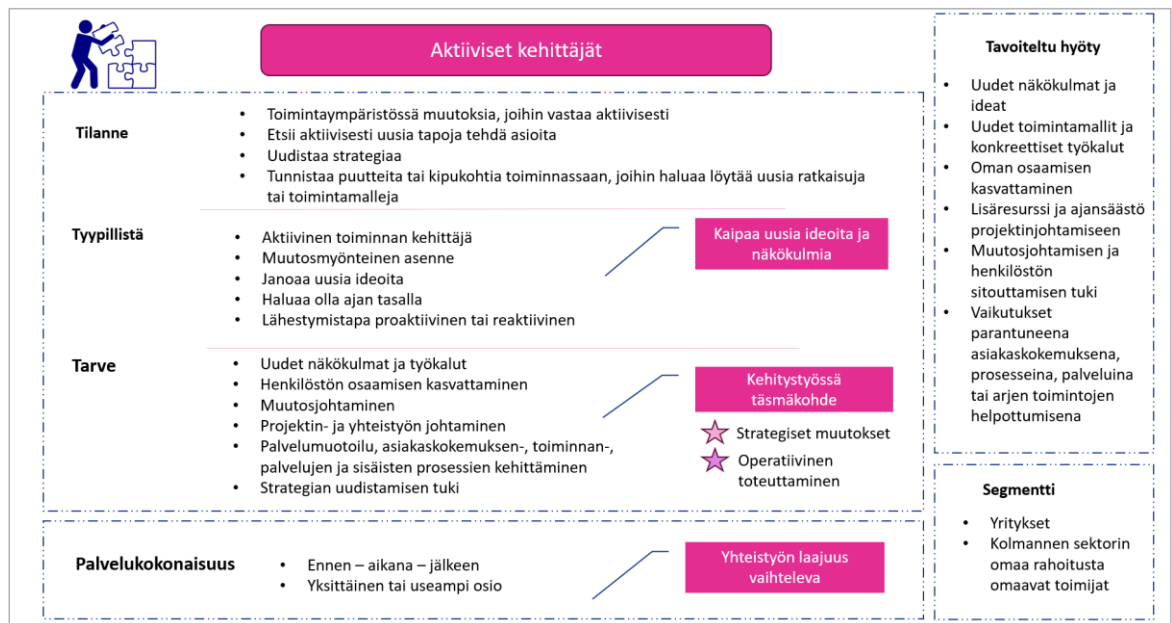
Liite 2: Arvolupauskanvaasi



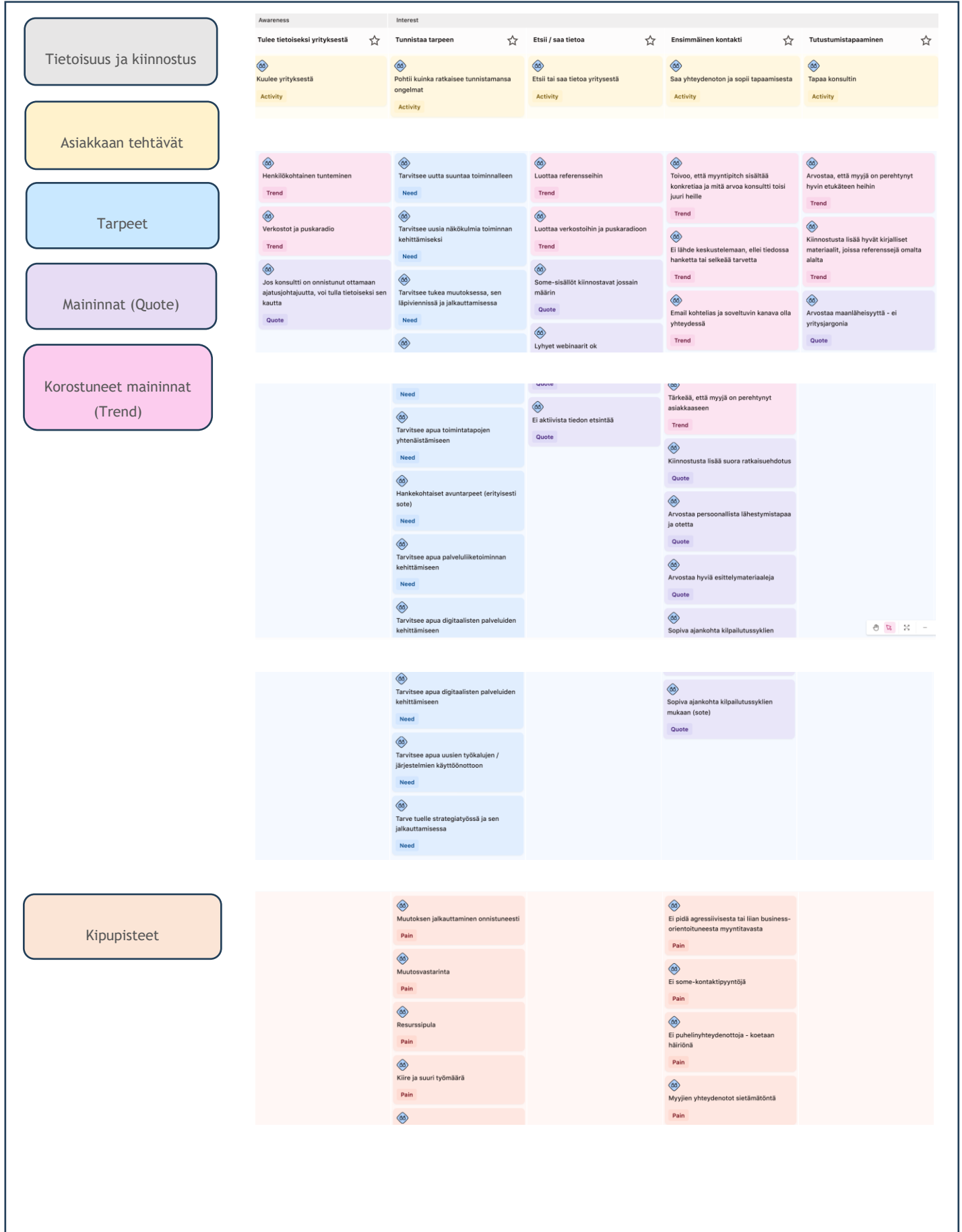
Arvolupauskanvaasi (mukailten Strategyzer 2024)

Liite 3: Asiakasprofiilit





Liite 4: Asiakaspolku



Tietoisuus ja kiinnostus

Kipupisteet

Awareness Interest

Tulee tietoiseksi yrityksestä ☆ Tunnistaa tarpeen ☆ Etsii / saa tietoa ☆ Ensimmäinen kontakti ☆ Tutustumistapaaminen ☆

Vanhoihin toimintamalleihin juuttuminen, samat ongelmat jatkuvat
Pain

Suunta hukassa
Pain

Puuttuu osaamista
Pain

Ei rohkeutta, osaamista tai aikaa uudistua isommin
Pain

Muutokset toimintaympäristössä
Pain

Muutokset toimintaympäristössä
Pain

Toiminta kannattamatonta
Pain

Ei pystytäkään vastaamaan muuttuvassa toimintaympäristössä asiakkaiden tarpeisiin
Pain

Rahoituksen leikkaukset (sote)
Pain

Asiakkaiden menettäminen ja väheneminen
Pain

Pitääkään pystyä vastaamaan kiristyneen sääntelyn tuomiin muutoksiin
Pain

Asiakaslähtöinen organisaatio - puutteita, prosessikeskeisyyttä, siloumia
Pain

Asiakaskokemuksen solmukohdat esim. tietty vaihe asiakaspolun varrella
Pain

Mahdollisuudet -
kuinka voisimme?

Verkostoitua laajemmin
HMW 0%

Vastata asiakkaan tarpeisiin ja kipupisteisiin
HMW 0%

Verkostoitua laajemmin
HMW 0%

Saada oma verkosto kertomaan aktiivisesti konsultointipalvelusta ja suosittelemaan palvelua
HMW 0%

Auttaa asiakkaita muutoksien ja uudistusten läpiviennissä
HMW 0%

Saada oma verkosto kertomaan aktiivisesti konsultointipalvelusta ja suosittelemaan palvelua
HMW 0%

Ottaa ajatusjohtajuutta
HMW 0%

Kaavittaa organisaatioiden omaa osaamista
HMW 0%

Harkinta ja ostopäätös

Asiakkaan tehtävät

Maininnat (quote)

Korostuneet maininnat
(Trend)

Consideration				Purchase
Arvioi tarjousta	Arvioi riskiä	Odotukset ja hyödyn arviointi	Arvioi kumppania	Tekee ostopäätöksen
Vastaa ja arvioi tarjousta Activity	Arvioi riskiä Activity	Odottaa hyötyjä Activity	Arvioi kumppania Activity	Hyväksyy tarjouksen Activity
Konkreettisuus tärkeää Trend	Pitää riskinä, ettei odotukset täyty tai ei saada aikaiseksi mitä olisi pitänyt Trend	Odottaa saavansa konkreettisia avaimia ja työkaluja Trend	Arvostaa henkilökohtaista tuntemusta Trend	Ostaa vain tarpeeseen Trend
Joustava palvelumalli välttämätön Trend	Pitää riskinä konsultointia, jos ei tunne etukäteen henkilöä Quote	Odottaa saavansa konkreettista hyötyä ja lopputuloksen, joka uudistaa toimintaa todennetusti Trend	Arvostaa ammattiosaamista Trend	Ostaa jos spesifi tarve tai puuttuu tekijä Quote
Tärkeää tietää konkreettinen lopputulos ja mitä sisältyy konsultointiin Trend	Näkee riskinä sen jos tuudittautuvat liikaa konsultin apuun Quote	Odottaa saavansa konkreettisen lopputuloksen, joka on määritelty tarkasti tarjousvaiheessa Trend	Arvostaa toimialaymmärrystä Trend	Arvolupaus tärkeä Quote
Hyvin tuotetut ratkaisuehdotukset kiinnostavat Quote	Pitää riskinä sitä mitä tapahtuu konsultoinnin jälkeen - miten hyöty tulee käyttöön Quote	Odottaa saavansa konkreettisiä uusia näkökulmia ja ideoita Trend	Luottamus kumppaniin erittäin tärkeää Trend	Valmis maksamaan siitä, että konsultti toimii projektipäällikkönä ja jalkauttamassa muutosta Quote
Tuuletuspohjainen tarjous, jossa esitetty selkeästi mitä sisältyy Quote			Konsultilla pitää olla vahva asiakaslähtöinen kulma - ihmislähtöisyys tärkeää Trend	Myyntitaidot tärkeitä, että myyjä osaa klousata kaupan Quote
Henkilöstön osallistaminen + tarjouksen viilaaminen hyvä tapa Quote		Odottaa, että yhteistyö maksaa itsensä takaisin Trend	Arvostaa konkretia - ei ylälentoisuutta tai yleistyksiä Trend	
Läpinäkyvä hinnoittelu Quote		Odottaa Wow-efektia - jotain mitä ei olisi itse osannut tehdä Quote	Arvostaa joustavuutta Trend	
Optiot hyviä Quote		Ei odota mitään timanttista, vaan kehitystyön alkutuotteen (pamu-projektit) Quote	Referenssit tärkeitä Trend	
Pitää olla halvin - raha ratkaisee Quote		Odottaa, että näkee heti hyödyn ja lisäarvon Quote	Arvostaa lämmintä lähestymistapaa ja yhteistyötä Quote	
Ei pidä olla halvin, arvostaa myös muita asioita, kuten ammattiosaamista Quote		Odottaa konkreettinen lopputuotosta, jossa käyttäjäkokemus on positiivinen Quote	Arvostaa mukautuvuutta ja pelisilmää Quote	
Perferoi laskutusta osissa projektin edetessä Quote		(asiakaskokemuksen kehittäminen) Quote	Arvostaa hyviä vuorovaikutustaitoja Quote	
Toivoo projektihintaa Quote		Odottaa hands-on tekemistä ja henkilöstön osallistamista Quote	Preferoi pieniä toimijoita (paremmin aikaa ja paneutumista) Quote	
Hintatason pitää olla sopiva, jotta voi harkita edes tarjousta Quote			Hyvä maine tärkeää Quote	
			Pitää olla ajankohdassa mukana Quote	
			Ruotsinkielisyys tärkeää Quote	

Harkinta ja ostopäätös

Kipupisteet

Mahdollisuudet -
kuinka voisimme?

Consideration			Purchase	
Arvioi tarjousta	Arvioi riskiä	Odotukset ja hyödyn arviointi	Arvioi kumppania	Tekee ostopäätöksen
<p>Peikää ylimääräisiä kustannuksia ja epäselvää hinnoittelua</p> <p>Pain</p>	<p>Peikää, ettei kumppanilla riittävästi aikaa</p> <p>Pain</p>	<p>Peikää, ettei konsultointi maksa itseään takaisin</p> <p>Pain</p>		<p>Rahoitushaasteet</p> <p>Pain</p>
<p>Ei päivähintaa</p> <p>Pain</p>	<p>Pitäää riskinä, että ratkaisut välittyisi kilpailijalle</p> <p>Pain</p>			
	<p>Pitäää riskinä, ettei kumppanilla ole hyviä projektinjohtotaitoja ja joutuu itse ottamaan ohjia</p> <p>Pain</p>			
	<p>Riski, ettei yhteistä kieltä löydetä eikä ymmärretä toinen toisiamme</p> <p>Pain</p>			
<p>Tehdä asiakkaalle mahdollisimman konkreettisen tarjouksen</p> <p>HMW</p> <p>0%</p>	<p>Vähentää asiakkaiden huolia</p> <p>HMW</p> <p>0%</p>			

Liite 5: Prototyyppi

1.

MUUTOSTOIMISTO

AUTTAA UUDISTUMAAN JA VARMISTAA MUUTOKSEN TOTEUTUMISEN TULOKSELLISESTI

IHMISLÄHTÖISESTI

- Osallistamme, sitoutamme ja motivoimme henkilöstön muutokseen sekä rakennamme luottamuksen ilmapiiriä

TULOKSELLISESTI

- Varmistamme muutosprojektin vaikuttavuuden ja muuntautumisen konkreettisiksi tuloksiksi

Tuemme sinua muutosmatkalla ja haluamme että onnistut muutoksessa ja uudistuksissasi

HANDS-ON KUMPPANISI	YHTEISYMMÄRRYKSEN RAKENTAJA	PROJEKTIN JOHTAJA	NYKYTILAN HAASTAJA	MUUTOSTEN JALKAUTTAJA	VAIKUTTAVUUDEN VARMISTAJA
FASILITOIJA	VIESTIJÄ	SPARRAILIJA	ESTEIDEN TAKLAAJA	AVUSTAJA & TUKIJA	

2.

MUUTOSTOIMISTO

AUTTAA UUDISTUMAAN JA LUOMAAN TOIVOTTUJA TULEVAISUUKSIA

Ihmislähtöisesti Tuloksellisesti

Kuvaus	Sopii sinulle kun,	Hyödyt sinulle
<p>ERIKOISTUNUT MUUTOKSEN & UUDISTAMISEN JOHTAMISEEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Tuki läpi muutosprosessin Yhteistyön johtaminen Strategiset muutokset Operatiivinen toteuttaminen <p>RATKAISUT</p> <ul style="list-style-type: none"> Palvelukokonaisuudet Yksilölliset ratkaisut tarpeittesi mukaisesti 	<p>SINULLA ON MUUTOSTARPEITA</p> <ul style="list-style-type: none"> Kalpaat ulkopuolisia näkymyksiä ja tukea muutosten suunnitteluun Tarvitset kumppanin tuekseen muutoksen johtamiseen tai vastaamaan muutosprojektin läpiviemisestä Haluat varmistaa muutosten pysyvyyden ja muuntautumisen suunnitelmista konkreetiksi <p>ESIMERKIT</p> <ul style="list-style-type: none"> Palveluiden uudistaminen vastaamaan asiakastarpeita ja toimintaympäristöä Toiminnan, prosessien tai työtapojen uudistaminen Uuden suunnan määrittely, vision ja strategian muutokset 	<p>TUKI MUUTOSPROSESSIN JOKAISISSA VAIHEESSA</p> <ul style="list-style-type: none"> Lisäresurssi ja asiantuntija käytössäsi - säästät aikaa ja saat syvää osaamista tuekseen Uudet konkreettiset ideat, ratkaisut ja työkalut muutoksen tukena Varmistaa muutoksen onnistumisen tuloksellisesti ja ihmiset huomioiden

3.

Muutosprosessin vaiheet

ENNEN MUUTOSTA

MUUTOKSEN AIKANA

MUUTOKSEN JÄLKEEN

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nykytilan analyysi ➤ Asiakas- ja markkina-ymmärrys ➤ Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ➤ Visio ja strategia ➤ Muutoksen suunnittelu ➤ Viestinnän suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektin johtaminen ➤ Muutosjohtamisen tuki ➤ Sidosryhmien osallistaminen ➤ Onnistumisen esteiden poistaminen ➤ Henkilöstön sitouttaminen ➤ Uusien käytänteiden ja uudistusten käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Henkilöstön sitouttaminen ➤ Onnistumisen esteiden poistaminen ➤ Jatkuvat parannukset ➤ Toimintapojen, uudistusten ja parhaiden käytänteiden vakiinnuttaminen ➤ Pitkäaikavälin tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Sparrailut ☑ Tutkimukset ☑ Työpajat ☑ Ennakkotehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Sparrailut ☑ Kick-off ☑ Työpajat ☑ Retrot ☑ Pulssikyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Pulssikyselyt ☑ Sparrailut ☑ Valmennukset ☑ Työpajat ☑ Retrot

4.

Millaista apua kaipaat?

VALITSE YKSI TAI USEAMPI PALVELUKOKONAISUUS TARPEIDESI MUKAISESTI



1.

MUUTOSPARRAILU

Kun kaipaat uusia näkökulmia tai haluat pallorella ajatuksiasi kevyellä toteutuksella

2.

SUUNNITTELU

Kun kaipaat muutosten ja uudistusten suunnitteluun ulkopuolisen ohjausta, tukea ja näkökulmia

3.

LÄPIVIENTI

Kun muutoksen toteuttaminen on ajankohtaista, kaipaat lisäresursseja, projektinvetäjää tai muutosjohtajaa tueksesi muutoksen läpivientiin.

4.

AFTER-CARE

Kun kaipaat tukea muutoksen jalkautumiseen ja tuloksellisuuden varmistamiseen pitkällä aikavälillä tai arjen uudistamiseen muutoksen jälkeen.

5.

ALL-INCLUSIVE

Kun haluat kokonaisvaltaisen ratkaisun, jossa hoidamme koko muutosprojektin alusta loppuun ja olemme tukenasi vielä sen jälkeenkin

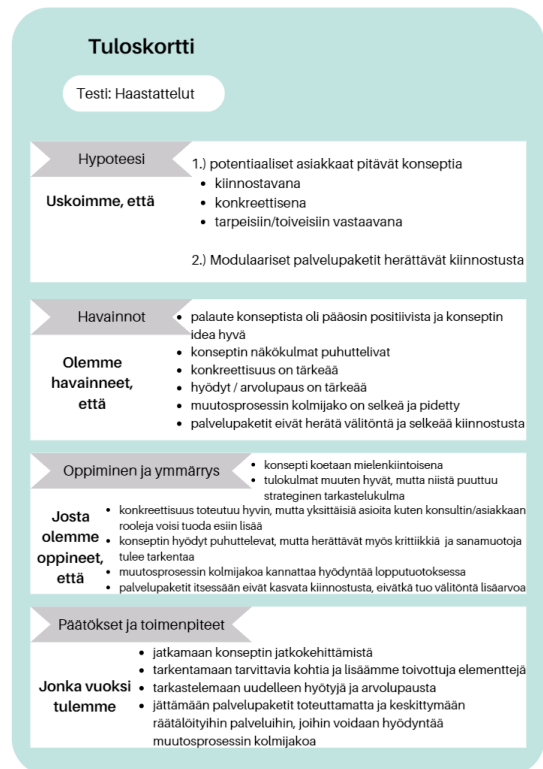
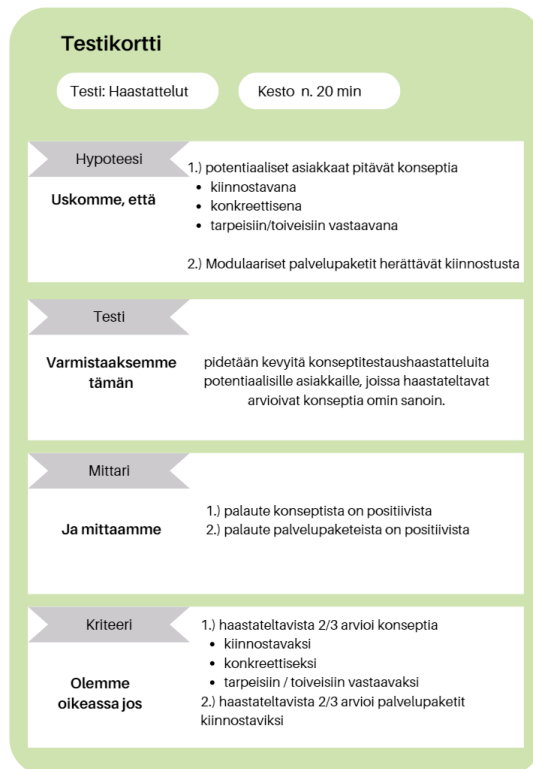
+++

LISÄPALVELUT JA RÄÄTÄLÖINTI

Tarjoamme lisäpalveluina mm. työpajoja, koulutuksia, valmennuksia sekä kumppaneidemme kautta monia ratkaisuja muihin täsmätarpeisiin



Liite 6: Prototyypin testi- ja tulokortit



Prototyypin testi- ja tulokortti (mukailen Bland ja Osterwalder 2020, 45, 54)

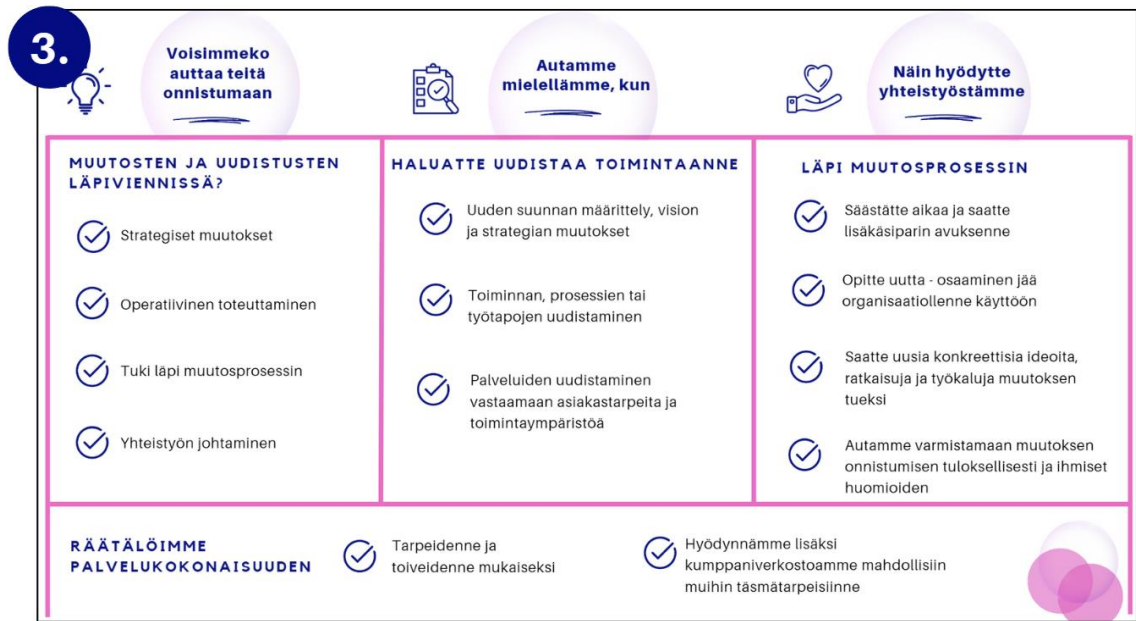
Liite 7: Muutostoimisto-konsepti



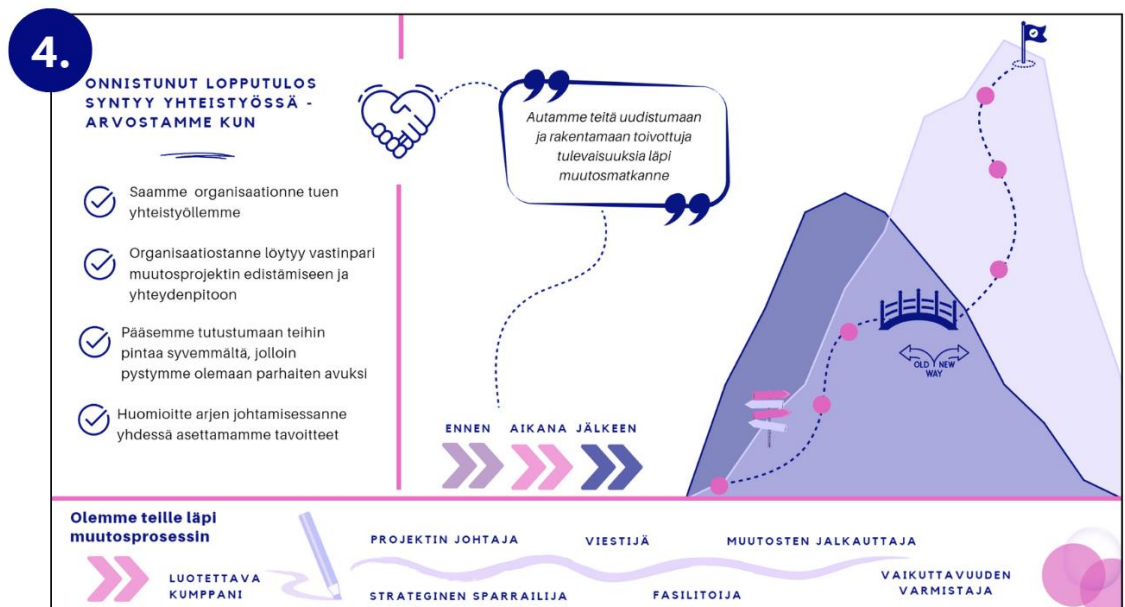
Konseptikuvaus liiketoiminnan näkökulmasta (1)



Muutostoimisto-konseptin kulmakivet (2)



Konseptikuvaus asiakkaan näkökulmasta (3)



Konseptikuvaus asiakkaan näkökulmasta (4)

5.	ENNEN MUUTOSTA	MUUTOKSEN AIKANA	MUUTOKSEN JÄLKEEN
	<p>Keskitymme muutoksen suunnitteluun</p>	<p>Viemme suunnitelmat käytäntöön, ja työskentelemme aktiivisesti yhdessä</p>	<p>Varmistamme muutosten pysyvyyden ja tuloksellisuuden</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nykytilan analyysi ➤ Asiakas- ja markkina-ymmärrys ➤ Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ➤ Visio ja strategia ➤ Henkilöstön osallistaminen ja näkökulmien koostaminen ➤ Muutoksen suunnittelu ➤ Viestinnän suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektin johtaminen ➤ Muutosjohtamisen tuki ➤ Sidosryhmien osallistaminen ➤ Ongelmakohtiin puuttuminen ja ratkaisujen etsiminen ➤ Henkilöstön sitouttaminen ➤ Uusien käytänteiden ja uudistusten käyttöönotto ➤ Onnistumisten ja saavutusten juhlistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Henkilöstön sitouttaminen ➤ Ongelmakohtiin puuttuminen ja ratkaisujen etsiminen ➤ Toimintapojen, uudistusten ja parhaiden käytänteiden vakinnuttaminen ➤ Pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ➤ Onnistumisten ja saavutusten juhlistaminen
	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Sparrallut <input checked="" type="checkbox"/> Työpajat <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimukset <input checked="" type="checkbox"/> Ennakkotehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Sparrallut <input checked="" type="checkbox"/> Reflektoinnit <input checked="" type="checkbox"/> Kick-off <input checked="" type="checkbox"/> Valitehtävät <input checked="" type="checkbox"/> Työpajat <input checked="" type="checkbox"/> Muistamiset ja juhlistamiset 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Sparrallut <input checked="" type="checkbox"/> Reflektoinnit <input checked="" type="checkbox"/> Valmennukset <input checked="" type="checkbox"/> Muistamiset ja juhlistamiset <input checked="" type="checkbox"/> Työpajat

Muutosprosessin kolmijako (5)