



Yhteiskehittämällä arvoa asumisen palveluille

Laura Lilleberg

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteiskehittämällä arvoa asumisen palveluille

Laura Lilleberg
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut
Opinnäytetyö
Marraskuu 2024

Laura Lilleberg

Yhteiskehittämällä arvoa asumisen palveluille

Vuosi

2024

Sivumäärä

100

Digitaalinen transformaatio ja liiketoiminnan palvelullistuminen ovat muuttaneet perinteisiä toimialoja kohti asiakaskekeistä palvelukehitystä, jossa asiakasarvon lisääminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen ovat keskiössä. Myös kiinteistöalan toimijat ovat vastanneet muutostarpeeseen digitalisoimalla liiketoimintaansa. Asumisessa arvostetaan yhä enemmän arjen helpoutta ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaamista, jolloin asumisen palvelut ja palvelukokemus ovat merkittävässä roolissa vuokra-asumisessa. Myös vuokra-asuntomarkkinassa tapahtuneet toimintaympäristön muutokset ovat vauhdittaneet liiketoiminnan tehostamista.

Dynaaminen ja muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä jatkuvaa uudistumista ja oman toimintansa kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja ymmärrystä, mitä asiakaskekeinen kehittäminen edellyttää ja kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien innovaatioiden, erityisesti digitaalisten palveluiden ja toimintamallien kehittämistä. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen, erityisesti digitaalisten palveluiden ja niiden taustalla olevien prosessien suunnittelun tueksi.

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka luo työn teoreettisen viitekehyksen ja käsitteet arvoa lisäävälle palveluiden kehittämistyölle. Muotoiluajattelua ja muotoilun käsitteitä avataan erityisesti liiketoimintahyödyn ja muotoilutaitojen kehittämisen näkökulmasta. Palvelumuotoilun prosessi ja yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat koko palveluekosysteemiä hyödyttävän asiakaskekeisen palvelukehityksen.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö sai alkunsa vuokra-asukkaiden digitaalisen OmaSATO-palvelun kehitysprojektin arviosta, että projektissa testattu palvelumuotoilun periaatteisiin perustuva kehitysprosessi vastasi sekä asiakkaiden että liiketoiminnan tarpeisiin. Toimintamallin rakentaminen eteni OmaSATO-projektin havaintojen pohjalta konstruktiivisen tutkimus- ja kehitysprosessin mukaisesti. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin laadullisia yhteiskehittämiseen ja osallistavaan suunnitteluun soveltuvia menetelmiä: OmaSATO-projektissa hyödynnetyistä toimintamallista koottiin oppeja ja kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. Tämän jälkeen ymmärrystä toimintamallin hyödynnettävyydestä syvennettiin muotoilupelityöpajassa simuloimalla mallia erityyppisten kehitysprojektien kontekstissa. Laadullisen sisälönanalyysin perusteella todettiin, että yhteiskehittämisen menetelmien nähtiin parantavan kehittämistyön lopputulosta ja prosessin selkeyttävän tekemistä liiketoiminnan kehitystehtävissä toimiville asiantuntijoille.

Työn tuloksena syntyi muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Mallissa yhdistetään palvelumuotoilun ja ketterän kehityksen periaatteita ja menetelmiä. Toimintamallissa on kolme päävaihetta: tutkimusvaihe, määrittelyvaihe ja toteutusvaihe. Johtopäätöksenä todettiin, että yhteiskehittämisen toimintamalli edistää asiakaskekeistä palvelukehitystä ja parantaa sekä asiakas- että työntekijäkokemusta. Toimintamalli tarjoaa raamit muotoilulähtöiselle kehittämiselle ja edellyttää yhteistä tahtotilaa, perehdyttämistä ja jatkuvaa kehittämistä organisaatiossa.

Asiasanat: yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, digitaaliset palvelut, asiakaskokemus, vuokra-asuminen

Laura Lilleberg

Co-Creating Value for Housing Services

Year	2024	Pages	100
------	------	-------	-----

Digital transformation and the servitization of business have shifted traditional industries towards customer-centric service development, where increasing customer value and improving customer experience are at the core. Real estate operators have also responded to this need for change by digitizing their businesses. In housing, the convenience of everyday life and the fulfillment of individual needs are increasingly valued, making housing services and the service experience significant in rental housing. Changes in the operating environment within the rental housing market have also accelerated business efficiency.

A dynamic and ever-changing operating environment requires companies to continually renew and develop their operations. The purpose of this thesis was to provide knowledge and understanding what customer-centric development requires and how co-creation methods enable the development of value-creating innovations, particularly digital services and operating models. Furthermore, the aim was to produce a design-driven, co-creation-supporting operating model for the commissioning company to develop services and business, particularly to support the design of digital services and the processes behind them.

The service-dominant business logic provides the theoretic framework for the work and the concepts for value-added service development. Design thinking and design concepts are particularly examined from the perspective of business benefits and the development of design skills. The service design process and co-creation methods enable customer-centric service development that benefits the entire service ecosystem.

This research-based development work was initiated based on the evaluation of the development project for the tenants' digital OmaSATO service, which found that the development process based on the principles of service design tested in the project met the needs of both customers and the business. The construction of the operating model proceeded from the observations made in the OmaSATO project according to a constructive research and development process. Qualitative methods suitable for co-creation and participatory design were used in data collection: Lessons and experiences from the operating model used in the OmaSATO project were compiled in focus group discussions. Following this, the understanding of the applicability of the operating model was deepened in a design game workshop, where the model was simulated in the context of various types of development projects. Based on qualitative content analysis, it was found that co-creation methods were seen to improve the outcome of the development work and clarify the process for business development experts.

As a result of the work, a design-driven, co-creation-supporting operating model for service and business development was created. The model combines service design and agile development principles and methods. The operating model has three main phases: the research phase, the definition phase, and the implementation phase. The conclusion was that the co-creation operating model promotes customer-centric service development and improves both customer and employee experience. The operating model provides a framework for design-driven development and requires a shared commitment, training, and continuous development within the organization.

Keywords: co-creation, service design, digital services, customer experience, rental living

Sisällys

1	Johdanto - Digitalisaatio muuttaa kiinteistöalaa	7
1.1	Kehittämistyön tavoite ja aiheen rajausta	10
1.2	Kohdeorganisaation kuvaus ja lähtökohdat toimintamallin kehittämiseksi	11
2	Asiakaskeskeinen innovaatio- ja kehitystoiminta	13
2.1	Asiakasarvo liiketoiminnan keskiössä	13
2.1.1	Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	13
2.1.2	Moniulotteinen asiakaskokemus	17
2.2	Palvelumuotoilu ja muotoilun rooli organisaatiossa	20
2.2.1	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu	20
2.2.2	Muotoilutaidot liiketoiminnan kehittämisessä	22
2.3	Asiakaskeskeinen ja osallistava palvelukehitys	26
2.3.1	Yhteiskehittämisen eri tasot	27
2.3.2	Palvelumuotoilun prosessi yhteiskehittämisessä	30
2.3.3	Ketteryys osana yhteiskehittämistä	34
2.4	Tietoperustan yhteenveto	36
3	Kehittämistyön toteutus	37
3.1	Konstruktiiivinen lähestymistapa tutkimuksellisessa kehittämisessä	38
3.2	Kehittämisprosessin eteneminen ja yhteiskehittämisen menetelmät	39
3.3	OmaSATO-projektin toteutusmalli	42
3.4	Konstruktiokehittäminen	46
3.4.1	OmaSATO - projektista toimintamalliksi	47
3.4.2	Toimintamallin kehittäminen fokusryhmäkeskusteluissa	48
3.5	Ratkaisun toimivuuden testaus	57
3.5.1	Pelillistetty työpaja osallistamisen menetelmänä	57
3.5.2	Simulaation tulokset	64
4	Tulokset - Yhteiskehittämisen malli liiketoiminnan kehittämiseen	66
4.1	Toimintamallin kuvaus	67
4.2	Tutkimusvaihe	69
4.3	Määrittelyvaihe	71
4.4	Toteutusvaihe	72
5	Pohdinta työn tuloksista ja tutkimuksen luotettavuudesta	74
5.1	Johtopäätökset	74
5.2	Työn luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	77
5.3	Pohdinta ja suositukset kohdeorganisaatiolle	80
5.4	Tulosten soveltaminen laajemmin työelämän kehittämiseen	82
	Lähteet	83

Kuviot	95
Taulukot	95
Liitteet	96

1 Johdanto - Digitalisaatio muuttaa kiinteistöalaa

Megatrendit, kuten kaupungistuminen, kestävyys ja digitalisaatio, näkyvät asumisen erilaisissa tarpeissa ja odotuksissa (Mikkola, Lappalainen & Federley 2021, 23). Digitalisaatio on ollut viime vuosikymmenien merkittävin teknologinen kehitys, joka on poikkileikannut oikeastaan kaikki toimialat ja muuttanut perinteisiä toimintatapoja radikaalisti (Sitra 2023, 48). Digitaalinen transformaatio muuttaa keskeisesti, kuinka organisaatiot hyödyntävät prosesseja, ihmisiä ja teknologiaa tarjotakseen arvoa muuttuvien asiakasodotusten mukaisesti (Aghamiri, Karima & Cavus 2022, 40). Perinteisillä toimialoilla digitaalinen transformaatio nähdään strategisena prosessina, joka hyödyntää digitaalisia teknologioita organisaation toiminnan ketteryyden ja uudistumisen lisäämiseksi (Warner & Wäger 2019, 344). Teknologia toimii tällöin muutoksen mahdollistajana ja käynnistäjänä (Stief, Eidhoff & Voeth 2016, 1833 & 1840).

Kiinteistöala ei ole ollut poikkeus tässä kehityksessä. Kiinteistöalalla digitalisaatio tarkoittaa siirtymistä yhä enemmän digitalisoituun toimintaympäristöön, jossa tietoa kerätään ja hyödynnetään laajasti, ja myös asiakkaiden kohtaaminen tapahtuu yhä enenevässä määrin digitaalisesti. Digitalisaatio on pakottanut kiinteistö- ja rakennusalan toimijoita pohtimaan toimintaansa uudelta pohjalta myös Suomessa. Puhto, Snellman, Gussander, Kärkkäinen & Pekkanen (2016) samoin kuin ammattimaisia kiinteistönomistajia ja rakennuttajia edustava Rakliry (2023) ovat tutkineet digitaalisuuden hyödyntämisen nykytilaa ja tulevaisuuden suuntauksia kiinteistö- ja rakennusosalalla Suomessa. Raklin mukaan valtaosa kyselyyn osallistuneista yrityksistä kertoo panostavansa organisaation digiliiketoimintaan. Puhton ym. (2016, 9-32) tutkimuksessa erityisesti kiinteistönomistajat erottuivat aineistosta muita yritysryhmiä halukkaampana tarttumaan digitalisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Vuokra-asuminen on asumismuotona Suomessa merkittävässä asemassa. Yli miljoona suomalaista asuntokuntaa asui vuokralla vuonna 2023 (Tilastokeskus 2024). Vuokralla asuvien odotuksilla asumiseen on siten merkittävä vaikutus vuokra-asuntotoimijoille, jotka kilpailevat merkittävästä asiakasjoukosta kireässä markkinatilanteessa. Koronapandemia käynnistävä yleinen talouden epävarmuus on haastanut kiinteistö- ja vuokramarkkinoita sekä kysynnän laskulla että kustannustason nousulla ja haastanut siten alan toimijoita kilpailemaan sekä hinnalla että palveluilla. Suurimmat vuokra-asuntotoimijat Suomessa, kuten yksityiset kiinteistö-sijoitusyhtiöt sekä asuntojen välittäjät ovatkin kehittäneet asuntovuokrauksen digitaalisia palveluita jo pitkään. Asiakkaat ovat tottuneita asuntojen etsimiseen ja asiointiin verkkopalvelujen kautta (Vuokraovi 2023). Viime vuosina digitaalinen transformaatio on keskittynyt yhä laajemmin digitaalisten palveluiden ja asiakaskokemuksen taustalla olevien prosessien, järjestelmien ja datan laadun kehittämiseen. On todettu, että digitaalisuuden kasvava merkitys lisää myös liiketoiminnan palvelullistumista (esim. Sjödin, Parida, Kohtamäki & Wincent 2020, 480;

Grönroos 2024, 347). Siirryttäessä tuotteiden myynnistä palveluiden ja ratkaisujen tarjoamiseen ovat yritykset pakotettuja uudistamaan vanhoja liiketoimintamalleja, jolloin myös niiden lähestymistapa asiakaskokemuksen muodostumiseen muuttuu (Ruiz-Alba, Soares, Rodríguez-Molina & Frías-Jamilena 2019, 630).

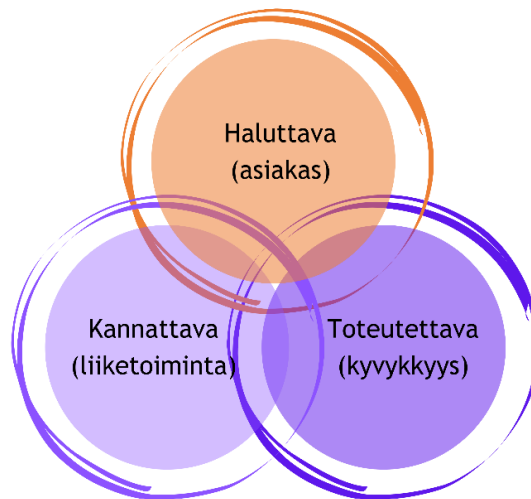
Toimintaympäristön ja yritysten toiminnan sisäisen uudistumistarpeen lisäksi asiakkaiden arvostusten muutos toimii merkittävänä muutoksen ajurina. Asumisen arvostuksia selvittäneissä tutkimuksissa korostuu ennen kaikkea asunnon toimivuus, turvallisuus ja asumisen helppous, mutta myös yksilöllisyys ja kodin personoitavuus (Kempainen, Uusitalo & Kuoppamäki 2017, 34-47). Arkea helpottavat teknologiat ja palvelut ovat yleistyneet ja helpottavat asukkaiden elämää. Muutos heijastaa asenteiden muutosta kohti arjen helpotusta ja omistamisen vähentämistä (Dagmar 2021). Tämä asettaa vuokra-asuntotoimijoille haasteita, mutta myös mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista tarjoamalla ainutlaatuisia asiakaskokemuksia.

Digitaaliset teknologiat voidaan nähdä sekä palvelullistumisen ajurina, että mahdollistajana (Vendrell-Herrero, Bustinza, Parry & Georgantzis 2017, 69). Digitaaliset palvelut, organisaatioiden toimintatavat ja prosessit muuttuvat teknologisten valmiuksien myötä, kun kyvykkyys automatisointeihin kasvaa. Toisaalta vaatimus (digitaalisten) palveluiden laadukkaasta asiointikokemuksesta ja koko yrityksen asiakaskokemuksesta on tätä päivää. Voidaan sanoa, että myös kiinteistöalalla koko liiketoimintalogiikka on murroksessa. Perinteinen tuote- ja tuotantokeskeinen logiikka, jossa arvon muodostumisen logiikka on perustunut arvon lisääntymiseen tuotantoprosessin aikana suljetussa innovaatioprosessissa, on muuttumassa kohti palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa (Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2011; Heinonen ym. 2010). Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa yritys ja asiakkaat luovat arvoa yhteiskehittämisen ja vuorovaikutuksen kautta (Grönroos 2008, 307). On osoitettu, että yritykset, jotka kehittävät palveluita aktiivisesti yhdessä asiakkaidensa kanssa ja asiakkaiden tarpeisiin perustuen, menestyvät palvelustrategiassaan kilpailijoita paremmin (Ruiz-Alba ym. 2019, 638).

Samaan aikaan älykkyys, datan kerääminen ja tekoälyn käytön nopea laajentuminen laajalti yhteiskuntaan, yritystoimintaan ja työntekoon haastavat pohtimaan, mikä on työntekijöiden, tämän päivän asiantuntijoiden rooli tulevaisuuden työelämässä, jossa dataa ja analyysejä on tarjolla liiketoiminnan kehittämiseen enemmän kuin koskaan ennen (Dufva & Rekola 2023, 48; Pölönen 2019). Tekoälylle ulkoistetaan aiemmin erikoisosaamista vaatineita työtehtäviä. Tästäkin opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälysovelluksia (Microsoft CoPilot ja ChatGPT) englanninkielisten lähdeaineistojen kääntämisessä sekä apuna tekstin muokkaamisessa tiiviimmäksi ja sujuvammaksi (Laurea-ammattikorkeakoulu 2024). Tulevaisuuden osaamisen kannalta yksi keskeisimmistä kysymyksistä onkin se, mitä arvoa ihminen ja ihmisten väliset kohtaamiset tuovat ajattelulle ja prosesseille. Futuristi Perttu Pölösen (2019) mukaan tulevaisuuden työelämän tärkeimpiä taitoja ovat edelleen inhimillisen kohtaamisen ja myötätunnon taidot sekä kärsivällisyys ja kriittinen ajattelu, joita koneet eivät tule korvaamaan vielä pitkään aikaan.

Digitaalisten palveluiden kehitysprojekteille, kuten kehitystoiminnalle yleensä on tyypillistä, että palvelua kehitetään osana vallitsevaa ekosysteemiä (Patrício & Fisk 2013, 188). Ekosysteemi voi digitaalisten palveluiden tapauksessa koostua muun muassa olemassa olevista järjestelmistä ja tietoteknisistä ratkaisuista, liiketoiminnan tavoitteista ja prosesseista, sekä palvelun tuottajista ja käyttäjistä. Kehittämiskonteksti on siten riippuvainen ekosysteemistä, eikä palvelukehitys tapahdu tyhjiössä. Koneet eivät kykene kontekstin tulkintaan, kokemusten historiaan tai tunteisiin, jolloin ihmisten tilannetaju ja sosiaalisten normien tuntemus säilyvät tärkeinä tekijöinä (Pölönen 2019). Siksi organisaatioiden on lisättävä kykyään osallistaa työntekijöitä innovaatioprosesseihin, parannettava heidän kykyään ymmärtää asiakkaiden tarpeita sekä hyödynnettävä tätä tietoa asiakkaiden parempien ratkaisujen löytämiseksi.

Muotoiluajattelu lähestymistapana voi auttaa yrityksiä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja luomaan kilpailuetua (Patrício & Fisk 2013, 188; Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin & Dore 2018, 5). Muotoilulähtöinen organisaatio keskittyy asiakaskeikkeeseen yhteistyöhön ja luovaan ongelmanratkaisuun, mikä on erityisen tärkeää tekoälyn ja työn murroksen keskellä. Muotoilutyö kehittää tulevaisuuden työelämässä korvaamattomia taitoja, kuten uteliaisuutta, kokeilemisen halua, ongelmanratkaisukykyä, luovuutta ja tiimityöskentelyä. Näiden taitojen avulla yritykset voivat paremmin vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja luoda kilpailuetua. (Brown 2009, 37; Maula & Maula 2019, 15-16; Pölönen 2019.)



Kuvio 1: Palvelumuotoilun ratkaisut syntyvät haluttavuuden, kannattavuuden ja toteutettavuuden risteyskohdassa

Muotoilussa tyypillinen tapa on kuvata tavoiteltavaa ratkaisua kolmen näkökulman kautta: asiakaskokemus ja palvelun tai tuotteen haluttavuus (*desirability*), liiketoiminnallinen kannattavuus (*viability*) ja teknologinen tai organisaationaalinen toteutettavuus (*feasibility*) (esim. Azabagic & Karpen 2016, 169). Kuviossa 1 on kuvattu menestyksekkäiden muotoilun ratkaisuiden syntyminen näiden kolmen eri näkökulman risteyskohdassa. Kehitettävän

palvelun tulee olla haluttava eli luoda arvoa asiakkaille, kannattava eli sen toteutus luo arvoa liiketoiminnalle ja toteutettava eli palvelu on toimiva ja toteutettavissa käytettävissä olevin teknologisin ratkaisuin.

Nykyiset palvelumuotoilun prosessimallit eivät huomioi riittävästi digitaalisten palveluiden kehittämisen erityispiirteitä. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö lähti liikkeelle pohdinnasta, kuinka yhteiskehittämisen ja muotoilun ajattelutapaa, periaatteita ja menetelmiä voidaan hyödyntää perinteisen kiinteistöalan yrityksen digitaalisten palveluiden kehittämisessä ja laajemmin kehitystoiminnassa, kun kehittämiskonteksti on edellä kuvatun lailla kompleksinen, monitoimijainen ja myös kehittämistavoitteita voi olla useita.

Johdannossa esitetyn taustan pohjalta tässä luvussa kuvataan seuraavaksi tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisasetelma ja -tavoite, kehittämistyön toimintaympäristö ja lähtökohdat. Toisessa luvussa kuvataan työn tietoperusta. Tietoperustassa kuvataan työn keskeiset käsitteet palvelukeskeiseen logiikkaan, muotoiluajatteluun ja asiakaskeskeiseen palvelukehitykseen liittyen ja käsitellään niitä digitaalisen palvelukehityksen näkökulmasta. Kolmas luku kattaa opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistavan sekä yhteiskehittämiseen liittyvien menetelmien ja niiden hyödyntämisen kuvaukset. Kolmannessa luvussa kuvataan konstruktivisen tutkimus- ja kehittämisprosessin tuloksena syntyvä yhteiskehittämisen toimintamalli esitellään luvussa neljä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksellisen kehittämistyön toteutusta ja hyödynnettävyyttä sekä esitetään konkreettisia ehdotuksia toimeksiantajayritykselle.

1.1 Kehittämistyön tavoite ja aiheen rajaus

Dynaaminen ja alati muuttuva toimintaympäristö edellyttää yrityksiltä jatkuvaa uudistumista ja oman toimintansa kehittämistä. Kehittämisen tavoitteena on myös oppiminen. Kehittämispohjaisessa oppimisessa lähtökohtana on organisaation aito kehittämistarve ja tuloksena esimerkiksi uusi palvelu tai toimintamalli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13-15.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä asiakaskeskeinen kehittäminen edellyttää ja kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien innovaatioiden, erityisesti asumisen digitaalisten palveluiden ja kiinteistöalan toimintamallien kehittämistä. Edelleen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen, erityisesti digitaalisten palveluiden ja niiden taustalla olevien prosessien suunnittelun tueksi.

Kehittämistyön tutkimukselliset kysymykset ovat:

1. Miten asiakaskeskeinen ajattelu ja palvelumuotoilun lähestymistapa voivat edistää innovaatioita ja kehitystä organisaatiossa?

2. Miten yhteiskehittämisen toimintamalli tuki kehittämistyötä toteutetussa OmaSATO-projektissa?
3. Millainen toimintamalli tukee toimeksiantajayrityksen palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä?
 - Millaisia esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle voidaan tunnistaa?
 - Kuinka muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa toimintamallia voidaan tuoda osaksi kehittämistyötä?

Työn tietoperustan keskiössä on palvelukokemus ja sen kehittäminen. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka luo työn teoreettisen viitekehyksen ja käsitteet arvoa lisäävälle palveluiden kehittämistyölle. Muotoiluajattelua ja muotoilun käsitteitä avataan erityisesti liiketoimintahyödyn ja muotoilutyön johtamisen näkökulmasta. Palvelumuotoilun prosessi ja yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat koko yrityksen palveluekosysteemiä hyödyttävän asiakas-keskeisen palvelukehityksen.

Opinnäytetyössä kuvattu yhteiskehittämisen toimintamallin kehittäminen on toteutettu konstruktivisena tutkimus- ja kehittämisprosessina (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993). Työn aineiston analyysin perusteella on kuvattu, kuinka OmaSATO-projektissa hyödynnetty muotoilulähtöinen yhteiskehittämisen malli tuki kehittämistä, ja kuinka muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa toimintamallia voidaan tuoda osaksi kehitystoimintaa yhteiskehittämisen kautta. Työn tuloksena syntynyt toimintamalli tarjoaa yhteiskehittämiseen pohjautuvalle kehitystoiminnalle yhtenäisiä menetelmiä sekä käytännön ratkaisuja ja toimii välineenä palvelumuotoiluosaamisen integroinnissa organisaation kehitystoimintaan. Pohdinnassa esitetään työn toimeksiantajalle suosituksia toimintamallin käyttöönottoon sekä ehdotuksia toimintamallin kehittämiseksi.

1.2 Kohdeorganisaation kuvaus ja lähtökohdat toimintamallin kehittämiseksi

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehdään kiinteistösijoitusyhtiö SATOLle. SATO on Suomen suurimpia vuokranantajia, omistaen yli 25 000 asuntoa pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Turussa. SATOn asunnot ovat valtaosin vapaarahoitteisia, joiden vuokrat määräytyvät markkinoilla kysynnän ja tarjonnan mukaan. SATOn pääomistaja on ruotsalainen pörssi-yhtiö Fastighets AB Balder ja sillä on myös muita merkittäviä osakkeenomistajia. SATOn omistamissa asunnoissa asuu yli 40 000 asukasta ja konsernissa työskentelee reilu 300 työntekijää. (SATO 2024.) Opinnäytetyöntekijä toimii yrityksessä liiketoiminnan kehitystehtävissä. Keskeinen osa työtä on asukkaille sekä asunnon etsijöille suunnattujen digitaalisten palveluiden suunnittelu ja määrittely sekä liiketoimintaprosessien kehittäminen.

SATO on tunnistanut, että sen asiakkaiden eli SATOn omistamissa asunnoissa asuvien asukkaiden ja asunnon hakijoiden asiakaskokemus muodostuu monista tekijöistä, kuten kodin toimivuudesta, muuttotilanteista ja työntekijöiden kohtaamisista digitaalisesti ja kasvotusten.

Asiakaskokemuksen kehittäminen on nostettu yrityksen strategian painopisteeksi vastuullisen toiminnan, kestävän asumisen edistämisen sekä työntekijäkokemuksen ohella. (SATO 2024.)

Asiakaskohtaamisten merkitys SATOn liiketoiminnassa on merkittävä. Henkilöstö kohtaa asiakkaiden kanssa päivittäin kasvokkain kiinteistöjen pihoilla, yhteisissä tiloissa ja asukkaiden kodeissa. Digitaalisia kohtaamisia eri kanavissa suoraan tai välillisesti on vuositasolla satoja tuhansia. Pelkästään asiakaspalvelu käsittelee vuosittain lähes 150 000 kontaktia ja sato.fi - verkkosivuilla käy yli miljoona kävijää.

OmaSATO-palvelu on SATOn asiakkaille tarkoitettu digitaalinen asiointipalvelu. Palvelussa voi muun muassa hoitaa omaan asumiseen liittyviä yhteydenottoja vuokranantajan kanssa sekä tarkistaa omaan vuokrasopimukseen liittyviä tietoja. OmaSATO:n ensimmäinen versio on julkaistu vuonna 2018. Vuonna 2023 OmaSATO:n käyttäjille tehtiin asiakastutkimus, jonka perusteella palvelua päätettiin uudistaa. (SATO 2019; SATO 2024.)

OmaSATO:n palvelun uudistaminen toteutettiin vuoden 2023 jälkimmäisellä puoliskolla, ennen opinnäytetyön käynnistämistä. Opinnäytetyöntekijä vastasi palvelun uudistamisen suunnittelusta ja konseptoinnista, joka sisälsi muun muassa asiakasosallistamisen suunnittelun, toteutuksen ja dokumentaation; sisäisten työpajojen ja työpalavereiden suunnittelun, toteutuksen ja dokumentaation sekä konseptointivaiheen jälkeen käyttötapausten kuvaamisen ja käyttöliittymän määrittelyn. Uudistettu palvelu julkaistiin alkuvuonna 2024. OmaSATO:n kehitysprosessi ja yhteiskehittämiseen pohjautunut toteutusmalli on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3.3.

Opinnäytetyön tutkimusasetelman muotoutumisen ja rajautumisen kannalta OmaSATO-projektin toteutusmalli oli keskeinen. Projektin jälkeen tunnistettiin, että projektin onnistumisessa yksi keskeinen tekijä oli valittu yhteiskehittämisen toimintamalli sekä siihen liittyvät toimintatavat ja työkalut. Havainnon pohjalta tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisiongelmaksi tunnistettiin tavoite tuottaa tietoa ja ymmärrystä asiakaskeskeistä yhteiskehittämistä paremmin toimeksiantajaorganisaation kontekstissa ja luoda yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli kehitystehtävissä toimivien työntekijöiden tueksi.

Huolimatta siitä, että OmaSATO:n kehitysmalli on toiminut opinnäytetyön lähtökohtana, on projektin toteutus rajattu tämän työn ulkopuolelle. Projektin toteutusmallia on tarkasteltu opinnäytetyössä retrospektiivisesti. Tarkastelun painopiste on ollut palvelun suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa, huomioiden kuitenkin myös digitaalisten palveluiden toteutusvaiheen tiedon siirto ja yhteistyö eri toimintojen välillä. Digitaalisten palveluiden ketterä tuotantoprosessi, johon organisaatiolla on olemassa sovittu ja toiminnassa oleva toimintamalli, on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Työssä ei myöskään oteta kantaa organisaation eri toimijoiden rooleihin. Kehittämistoiminta on SATOssa liiketoimintayksiköiden vastuulla ja digitaalisten palveluiden toteutuksesta vastaa IT-yksikkö. Palvelun suunnitteluvaiheessa projektitiimin keskeisiä rooleja olivat liiketoimintaomistaja, liiketoimintamuotoilija, palvelun

liiketoimintakehittäjä (business developer) sekä tuoteomistaja (IT-yksikkö). Käyttöliittymän suunnittelijana toimi UX/UI suunnittelija. Lisäksi työhön osallistui laaja joukko organisaation liiketoiminnan asiantuntijoita. Suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa haluttiin kuulla mahdollisimman laajasti myös käyttäjien eli SATOn asiakkaiden näkemyksiä. Osallistamisen menetelmät ja ajoitus projektin eri vaiheissa on kuvattu tarkemmin OmaSATO-projektia koskevassa luvussa.

2 Asiakaskeskeinen innovaatio- ja kehitystoiminta

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta. Konstruktivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon (Ojasalo, ym. 2014, 66). Tietoperusta mahdollistaa siten opinnäytetyön tavoitteena olevan asiakaskeskeisen ja yhteiskehittämistä tukevan toimintamallin keskeisten teoreettisten lähtökohtien ymmärtämisen ja kuvaamisen.

Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti tietoperustan ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa käsitellään palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan avainkäsitteitä, sekä sitä, kuinka muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu tukevat asiakaskeskeisen liiketoimintastrategian toteuttamista. Kolmannessa alaluvussa keskitytään erityisesti yhteiskehittämisen malleihin ja digitaalisten palveluiden kehittämisen erityispiirteisiin palveluliiketoiminnan kontekstissa. Huomio on ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä: Miten asiakaskeskeinen ajattelu ja palvelumuotoilun lähestymistapa voivat edistää innovaatioita ja kehitystä organisaatiossa?

2.1 Asiakasarvo liiketoiminnan keskiössä

Palvelukeskeinen logiikka korostaa arvon kokemuksellista luonnetta (Vargo & Lusch 2008). Ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen katsotaan olevan avainasemassa tyytyväisten ja uskollisten asiakkaiden saavuttamisessa (Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos 2015, 183). Palvelu- ja asiakaskeskeiset liiketoimintalogiikat ovat muuttaneet perinteistä liiketoiminta-ajattelua perusteellisesti korostaen asiakkaan roolia arvonluonnissa ja palveluiden käytössä. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan palvelukeskeisen logiikan käsitettä, joka painottaa asiakkaan roolia arvonluonnissa ja palvelun käyttöprosessissa. Alaluvussa 2.1.2 puolestaan syvennytään asiakaskeskeiseen ajatteluun, joka asettaa asiakkaan kokemuksen ja merkityksellisyyden liiketoiminnan keskiöön, korostaen kontekstuaalisuutta osana asiakaskokemuksen muodostumisesta.

2.1.1 Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Liiketoimintalogiikka ohjaa yrityksen päätöksentekoa ja toimintaa. Se vaikuttaa strategiseen ajatteluun ja toimii ikään kuin näkymättömänä ohjaavana voimana (Heinonen ym. 2010, 531)

vaikuttaen yrityksen suhtautumiseen sen asiakkaisiin ja kilpailuun. Perinteinen tapa ymmärtää liiketoiminnan logiikkaa on nähdä yritys osana arvoketjua, jossa arvonluonti tapahtuu yrityksen sisällä sen omien aktiviteettien seurauksena (Ojasalo & Ojasalo 2015) ja asiakasarvo muodostuu toimittajan valmistusprosessin tuloksena syntyneistä tuotteista ja niiden vaihdanta-arvosta (*value-in-exchange*) (Grönroos & Ravald 2011, 7-8). Tällainen tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (*goods-dominant logic*) (Vargo & Lusch 2004) on perustunut ajatukseen siitä, että arvo syntyy tai lisääntyy tuotantoprosessin aikana ja tuotekehitys tapahtuu suljetussa innovaatioprosessissa.

Palvelukeskeiset logiikat ovat haastaneet perinteistä ajattelua. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (*service-dominant logic*) (Vargo & Lusch 2004; 2008), palvelulogiikka (*service logic*) (Grönroos 2011) ja asiakaskeinen logiikka (*customer-dominant logic*) (Heinonen ym. 2010) painottavat asiakasta aktiivisena toimijana osana arvonluontia (Ojasalo & Ojasalo 2015). Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ohjaa ajattelemaan palveluja arvonluonnin välineenä, jossa palvelun toimittaja fasiltoi ja asiakas itsessään toimii arvon tuottajana. Logiikka kumoaa siten perinteisen tuotelähtöisen ajattelumallin, jossa palvelu(tuottee)n itsessään nähdään tuottavan arvoa. Tuotteet voidaan nähdä ainoastaan objekteina tai palvelun avattarina (Pinheiro 2014, 53), jotka symboloivat palveluekosysteemin osia, ja jossa tuotantoprosessin synnyttämän arvonluonnin sijaan asiakkaan arvon muodostuminen ohjaa liiketoimintaa. (Vargo & Lusch 2004.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ja palvelulogiikka tarkastelevat arvonluontia yhteiskentän (*co-creation*) ja vuorovaikutuksen kautta. Arvonluonti ja ajatus siitä, että palvelun arvo asiakkaalle syntyy palvelun käytöstä, on perusta palvelulogiikan (*service-logic*) ymmärtämisessä. Palvelulogiikan mukainen arvonluonti tapahtuu vuorovaikutteisessa käyttöprosessissa, jonka kautta asiakas hyötyy jollain tavalla (Grönroos 2008, 302). Ainoastaan asiakkaan subjektiivinen arvio määrittää palvelun arvon. Tarkastelua tehdään yrityksen ja palvelun näkökulmasta.

Asiakaskeinen logiikka eroaa palvelulogiikoista erityisesti siten, että se asettaa palvelun sijaan asiakkaan tarkastelun keskiöön. Asiakkaan arvo syntyy siitä, miten he kokevat palveluntarjoajan osallistumisen heidän toimintaansa ja tehtäviinsä. Heinonen ym. (2010, 534) esittävät, että tarkastelun keskiössä tulisi olla asiakkaiden toiminta palveluiden ja palvelun kanssa omien päämääriensä saavuttamiseksi.

Perinteisessä palvelumarkkinoinnissa palvelut nähdään aineettomina tuotteina ja niistä puhutaan monikossa (*services*) (esim. Lusch & Nambisan 2015, 156; Lusch & Vargo 2014, 12). Palvelukeskeisessä logiikassa palvelu (yksikkömuodossa) kattaa koko yrityksen strategisen suunnittelun, kulttuurin ja toimet, jotka pyrkivät tarjoamaan asiakkaalle positiivisen kokemuksen. Palveluprosessi edellyttää siten kykyä soveltaa tietoa ja taitoja (Lusch & Vargo 2014, 12).

Lusch ja Nambisan (2015, 156) korostavat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ajattelueron tärkeyttä: Palvelukeskeisessä logiikassa tavarat ja palvelut eivät ole vaihtoehtoisia tuotteen muotoja, vaan ne ovat apuna palveluprosessissa. Tämä logiikka mahdollistaa palvelun näkemisen kaikenlaisten innovaatioiden ylittävänä mentaalimallina. Kaikki tuoteinnovaatiot ovat palveluinnovaatioita, koska tuotteet ovat vain mekanismi palvelun toimittamiseksi. Digitaalinen aikakausi on tuonut mukanaan uudenlaisia mahdollisuuksia palveluiden tarjoamiseen ja innovaatioihin.

Palvelulogiikassa palvelu tukee yksilön tai organisaation jokapäiväisiä prosesseja tavalla, joka edistää arvonluontia. Palveluntarjoaja on toimija, joka käyttää omia resurssejaan (esimerkiksi sovellettua tietoa ja taitoja) toisen toimijan hyödyksi. Toisaalta käyttäjä on toimija, joka hyötyy toisen toimijan resurssien käytöstä. Käyttäjät (esimerkiksi asiakkaat) yhdistävät palveluntarjoajalta hankittuja resursseja muihin tarvittaviin resursseihin, joita heillä on, ja soveltavat omaa tietoaan ja taitojaan prosessissa, joka tuottaa arvoa. (Grönroos & Gummerus 2014, 208.)

Palvelu palvelukeskeisessä logiikassa tarkoittaa erikoistuneiden kyvykkyyksien (tiedot ja taidot) soveltamista tekojen, prosessien ja suoritusten kautta toisen toimijan tai toimijan itsensä hyväksi (Vargo & Lusch 2004, 7). Yksinkertaisesti sanottuna palvelu tarkoittaa resurssien soveltamista muiden tai itsensä hyväksi. Keskeisimpiä resursseja ovat aineettomat resurssit (henkiset ja fyysiset taidot), jotka ovat usein dynaamisia ja vaikeasti siirrettäviä ja siksi kestävän kilpailuedun lähde. (Lusch & Nambisan 2015, 158-159.) Palvelukeskeisen logiikan mukaan kaikki taloudellinen toiminta perustuu palveluiden vaihtoon, jossa toimijat käyttävät resurssejaan vastavuoroisesti toistensa hyödyksi. Tämä tarkoittaa, että sekä palveluntarjoaja että asiakas osallistuvat arvonluontiprosessiin ja hyötyvät siitä. (Grönroos & Gummerus 2014, 208.)

Tuote- ja palvelukeskeiset liiketoimintalogiikat eroavat keskeisesti suhtautumisessa yhteiskehittämiseen, arvonluontiin ja asiakaskokemuksen muodostumiseen (taulukko 1). Palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakas on aina osa arvonluontia yhdessä yrityksen kanssa, eikä yritys voi luoda arvoa yksin (Vargo & Lusch 2008, 3; Lusch & Nambisan 2015, 157). Yritys voi tarjota arvolupauksia ja siten olla mukana luomassa asiakkaan palvelua ja asiakasarvoa. Arvo luodaan kuitenkin aina yhteisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajien ja asiakkaan kanssa. (Heinonen ym. 2010, 537.)

Grönroos (2008a, 4) erottelee palvelun yhteiskehittämisen ja arvonluonnin, koska vaikka palveluntarjoaja ja asiakas luovat palvelukokemuksen yhdessä, se ei aina takaa, että asiakas on tyytyväinen tai saavuttaa tavoitteensa (Heinonen ym. 2010, 538). Palveluntarjoajan näkökulmasta onkin oleellista erottaa arvon fasilitointi ja arvonluonti. Arvon voidaan nähdä syntyvän puhtaasti asiakkaan arvonluontiprosessissa tai toisaalta asiakkaan ja palveluntoimittajan

yhteistoiminnassa, jolloin myös toimittajan palvelukehitys- ja tuotantoprosessi vaikuttaa arvon syntymiseen. Jälkimmäisen tulkinnan mukaan sekä toimittaja että asiakas osallistuvat samaan arvonluontiprosessiin - prosessiin, jossa luodaan arvoa asiakkaalle. Arvon fasilitoiminen on siten edellytys asiakkaan arvonluonnille. Palveluntoimittajalla on vuorovaikutuksen ja tarjoamiensa syötteiden kautta mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan arvonluontiprosessiin ja olla yhteisluomassa asiakkaiden arvoa. (Grönroos & Ravalld 2011, 6-11.)

Taulukko 1: Tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan keskeiset erot (mukailten Pinheiro 2014, 46)

	Tuotekeskeinen logiikka (GDL)	Palvelukeskeinen logiikka (SDL)
Yhteiskehittämiseen osallistaminen	Asiakas osallistuu yhteiskehittämiseen	Yritys osallistuu asiakkaan aktiiviteetteihin
Kontrolli	Yritys kontrolloii yhteiskehittämistä	Yritys kontrolloii arvonluontia
Arvon muodostuminen	Fokus näkyvässä vuorovaikutuksessa	Huomioi myös näkymättömän ja henkisen toiminnan
Asiakaskokemus	Muodostuu palvelusta, on luonteeltaan erityistä	On osa asiakkaan arkea ja elämää, on luonteeltaan arkipäiväistä

Pystyäkseen tähän, tulee palveluntarjoajan ymmärtää, kuinka arvo syntyy asiakkaille ja kuinka asiakkaat rakentavat kokemuksensa palveluntarjoajan osallistumisesta heidän toimintaansa ja tehtäviinsä merkityksenannon prosessin kautta. Keskeistä on, kuinka yrityksen palvelu tulee osaksi asiakkaan toimintoja, käytäntöjä ja kokemuksia, ja mitä seurauksia tällä on yritykselle. Ymmärtämällä ja arvostamalla asiakkaiden aktiivista roolia arvonluonnissa, voi yritys integroida palvelunsa osaksi asiakkaiden elämää ja toimintaa. (Heinonen ym. 2010, 533.) Esimerkiksi digitaalisten asiointipalveluiden avulla palvelun tarjoaja voi parhaimmillaan vähentää asiakkaiden stressiä ja tuoda ajansäästöä, kun asiakas voi hoitaa asiansa ajasta ja paikasta riippumatta. Liiketoiminnan näkökulmasta arvo asiakkaalle ei kuitenkaan yksin riitä, vaan myös palvelun tarjoajan tulee hyötyä. Jotta liiketoiminnallista arvoa voi syntyä, edellyttää se asiakkaan arvon luomista (Grönroos & Ravalld 2011, 13).

OmaSATO-palvelun kontekstissa palvelu voidaan nähdä digitaalisena palvelualustana, jonka kautta asiakkaat pyrkivät täyttämään omia tarpeitaan. Kirjautumalla palveluun asiakas pyrkii ratkaisemaan tarpeen tai ongelman. Asiakkaan arvo syntyy asian ratkaisusta joko itsenäisesti tai käynnistämällä prosessi palveluntarjoajalle. Digitaalinen alusta sisältää erilaisia taustaprosesseja, joiden avulla syntyy useiden eri toimijoiden palveluverkosto. Tieto liikkuu nopeasti oikealle toimijalle, mikä nopeuttaa asiakkaan ongelman ratkaisua. Liiketoiminnallinen hyöty

syntyy asiakkaan tyytyväisyydestä ja taustaprosessien tehokkuudesta, kun asia pyritään ratkaisemaan mahdollisimman vähillä kontaktipisteillä.

Sjödinin ym. (2020, 478) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että innovaatiot eivät tapahdu yrityksen sisällä, vaan asiakkaan (digitaalisessa) kohtaamispaikassa, jolloin sekä palveluntarjoaja että asiakas osallistuvat arvon luomiseen. Jotta yritys pystyy hyödyntämään digitaalisuuden tuomaa arvoa, edellyttää se muutoksia yrityksen prosesseissa, osaamisessa ja tarjonnan muotoilussa. Tämän takia monilla yrityksillä on haasteita luoda todellista arvoa asiakkailleen. Ramaswamy & Ozcan (2018, 197-202) laajentavat arvon yhteisluomisen käsitettä digitaalisten alustojen kautta tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Digitaalinen vuorovaikutus muuttaa toimijoiden perinteisiä rooleja esimerkiksi perinteisestä asiakkaasta (kuluttaja) palvelun sisällön yhteiskehittäjäksi (tuottaja). Arvo syntyy vuorovaikutuksesta, ei pelkästään palvelun käytöstä.

Kaiken kaikkiaan palvelukeskeinen logiikka korostaa, että kaikki ihmiset, jotka ovat osallisina vuorovaikutteisessa järjestelmäympäristössä, ovat arvon luojia. Tämä tarkoittaa, että jokainen osallistuja voi vaikuttaa ja luoda arvoa yhteistyössä muiden kanssa. Yhteiskehittämisen näkökulma korostaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta, joka mahdollistaa arvon syntymisen.

2.1.2 Moniulotteinen asiakaskokemus

Palvelukeskeinen logiikka korostaa arvon kokemuksellista luonnetta, jossa asiakaskokemus on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta (Vargo & Lusch 2008, 7). Ympäröivä maailma ja sen myötä liiketoimintaympäristö sekä asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti. Kun uusia palveluita, liiketoimintamalleja ja teknologioita tulee markkinoille, muuttavat ne myös asiakkaiden odotuksia palvelusta ja asiakaskokemuksesta. Käsitteenä asiakaskokemus (*customer experience, CX*) on laaja. Verhoef ym. (2009, 32) määrittelevät asiakaskokemuksen muodostuvan aina asiakkaan aiempien kokemusten pohjalta, joita hän vertaa nykyisiin odotuksiin, haluihin ja toiveisiin. Siten asiakaskokemus on aina paitsi subjektiivinen, niin myös dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva.

Yrityksille onkin tullut yhä tärkeämmäksi ymmärtää syvemmin kuluttajakäyttäytymisen kokemuksellisuutta ja asiakkaan kokemusten roolia ja syntymistä (Jaakkola ym. 2015, 183), kun asiakaskokemukset ovat yhä tärkeämpiä organisaation tarjoaman erottautumisen ja arvon lisäyksen kannalta. Asiakaskokemus luodaan yhdessä asiakkaan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. (Patrício & Fisk 2013, 188.) Vuorovaikutus voi tapahtua suorasti tai epäsuorassa kontaktissa palveluntarjoajan kanssa. Suora kontakti tapahtuu yleensä oston, käytön ja palvelun aikana ja se on yleensä asiakkaan aloittama. Epäsuora kontakti liittyy useimmiten suunnitelmattomiin kohtaamisiin yrityksen tuotteiden, palveluiden tai brändien kanssa. (Meyer & Schwager 2007, 118-119.) Usein oletetaan, että palveluyritys voi enemmän tai vähemmän

hallita asiakkaan kokemusta, joka siten edustaa sekä yrityksen suunnittelemaa prosessia että tarkoitettua lopputulosta (Heinonen ym. 2010, 540).

Asiakaskokemus edellyttää asiakkaan osallistumista eri tasoilla (rationaalinen, emotionaalinen, aistillinen, fyysinen ja henkinen) (Verhoef ym. 2009, 32). Tässä kontekstissa, organisaation arvolupaus muuttuu asiakasarvoksi vasta asiakkaiden käytön myötä. Asiakaskokemuksia ei voida muotoilla etukäteen, mutta palvelut voidaan suunnitella asiakaskokemus huomioiden. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelut tulisi suunnitella kokonaisvaltaisella ja joustavalla tavalla, mahdollistaen asiakkaiden (yhteis)kehittää kokemustaan läpi koko palveluketjun, omien uniikkien preferenssiensä mukaisesti. (Patrício & Fisk 2013, 188.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen kontekstissa aloitetaan asiakaskokemuksen ymmärtäminen usein asiakaspolun kuvaamisella. Tällöin tarkoitetaan sitä polkua, jonka asiakas käy läpi tiedon etsimisestä ostopäätökseen, hankitun palvelun tai tuotteen käyttöön, tukipalveluihin ja edelleen uusintaostoon (Gerd & Korkiakoski 2016, 132). Arvon muodostuminen syntyy asiakkaiden kokemusten kautta koko prosessista ja vuorovaikutuksesta eri toimijoiden kanssa (Heinonen ym. 2010). Jaatinen, Aikio ja Kankaanpää (2020) jakavat asiakaskokemuksen muodostumisen asiakaspolkuajattelun mukaisesti kolmeen eri vaiheeseen:

1. *Ennakkokokemus* pitää sisällään tiedonhaun, palveluun tai tuotteeseen tutustumisen, eri vaihtoehtojen arvioimisen, ydinkokemusta edeltävän yhteydenoton yritykseen sekä palvelun/ tuotteen saavuttamisen helppouden.
2. *Ydinkokemus* muodostuu palvelun saavuttamisesta, sekä osto- ja palvelutapahtumista. Tässä vaiheessa pienillä yksityiskohdilla on ratkaiseva merkitys kokonaisuuden kannalta.
3. *Jälkikokemus* koostuu niistä kokemuksista, jotka syntyvät ydinpalvelun jälkeisessä vaiheessa, kuten palvelun tai tuotteen arviointi ja arvostelu, vuorovaikutus toisten asiakkaiden kanssa ja ydinpalvelun jälkeiset kontaktit palveluntarjoajaan, kuten asiakaspalautteet, reklamaatiot ja jälkihoito.

Tuulaniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon eli toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso kuvaa yrityksen kyvykkyyttä vastata asiakkaan tarpeeseen. Se kuvastaa prosessien sujuvuutta, itse palvelun tai tuotteen hahmotettavuutta, yleisesti saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tämä taso ja sen vaatimukset tulee täyttyä, jotta yrityksellä ja sen palveluilla on yleensä mahdollisuuksia olla markkinoilla.

Tunteiden taso kattaa asiakkaalle syntyvät henkilökohtaiset kokemukset ja välittömät tunteet sekä tuntemukset. Kokemukset eivät koostu ainoastaan tietoisesta käyttäytymisestä, vaan ovat luonnostaan subjektiivisia ja tunteisiin sidottuja (Heinonen ym. 2010, 541). Merkitystaso puolestaan kuvaa asiakaskokemuksen ylintä tasoa. Se tarkoittaa asiakaskokemukseen liittyviä

mielikuvia, merkitysulottuvuuksia, tarinoita, lupauksia, henkilökohtaisuutta ja oivalluksia. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Digitalisoituvassa arjessa asiakkaat kohtaavat yrityksen eri tilanteissa ja ovat vuorovaikutuksessa useissa eri kanavissa. Näiden kohtaamisten summana asiakkaalle muodostuu yhteys yritykseen ja sen brändiin sekä jonkinlainen tunnetila, jotka ovat osa kyseisen asiakkaan asiakaskokemusta. Jokainen asiakas on yksilö ja kulkee siksi hieman erilaisen asiakaspolun yrityksen kanssa. Lisäksi jokainen asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen ja vuorovaikutustilanne luo osaltaan asiakaskokemuksen kokonaisuutta asiakkuuden aikana. (Antipin 2022.)

Digitaalinen asiakaskokemus (*digital customer experience, DCX*) muodostuu useista erilaisista kohtaamispisteistä. Asiakas tulisi huomioida kaikissa niissä pisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen kanavasta riippumatta. Verkkosivuilla vierailaan mobiililaitteilla, tietokoneen erikoisilla näytöillä sekä tableteilla. Lisäksi mahdolliset mobiilisovellukset, eri hakukoneiden hakutulokset, yrityksen ja sen edustajien sosiaalisen median profiilit, mahdolliset mainokset ja sähköpostiviestit ovat esimerkkejä digitaalisen asiakaskokemuksen kohtaamispisteistä. (Antipin 2022; Venermo 2023.)

Palveluiden ja kohtaamispisteiden digitalisoituessa, on asiakaskokemuksen suhde käyttäjäkokemukseen (*user experience, UX*) sekä ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutukseen herättänyt yhä enemmän kiinnostusta. Käyttäjäkokemuksen avulla voidaan suunnitella yksittäistä digitaalista asiointikokemusta. Verkkosivujen visuaalisuus, erilaiset hiotut ja toimivat toiminnallisuudet, intuitiivisuus ja itse sisältö ovat ne asiat, jotka vaikuttavat digitaaliseen asiakas- ja palvelukokemukseen. Siksi käyttäjäkokemuksen arvo on ymmärtää käyttäjän havaintoja ja kokemusta yksittäisestä tuotteesta, järjestelmästä tai palvelusta, kun taas asiakaskokemus sisältää erilaisia vuorovaikutuksia yrityksen kanssa useiden tuotteiden tai järjestelmien kautta. (Quinones & Rojas 2023, 1 & 5.)

Palveluiden monimuotoisuus- ja kanavaisuus näkyy erilaisina kosketuspisteinä, jotka voivat olla sosiaalisten ja materiaalistien elementtien yhdistelmiä (esimerkiksi sähköpostit) tai palvelut voivat muodostaa vuorovaikutusverkoston eri toimijoiden välillä, jolloin palvelut tulee ymmärtää yksittäisen tapahtuman sijaan monimutkaisina prosesseina, jotka sisältävät useita eri osapuolia ja vuorovaikutuspisteitä. (Suoheimo, Korva, Turunen & Miettinen 2022, 4.) Yritysten on ymmärrettävä, kuinka asiakkaat integroivat palvelun omiin toimintajärjestelmiinsä (Heinonen ym. 2010, 542).

Toisaalta vaikka yrityksen digitaalinen käyttökokemus olisikin asiakkaan mielestä riittävän hyvä, kokemus muusta palvelusta tai tuotteen toimimattomuudesta heijastuu jossain määrin myös digitaaliseen asiakaskokemukseen. Se saattaa näkyä esimerkiksi arvosteluissa, palautteissa ja omalle verkostolle kertomisena. Yksikin kohtaamispiste ja sen haasteet voivat

vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti ja siten vaikuttaa ostopäätökseen. (Antipin 2022; Venermo 2023.)

2.2 Palvelumuotoilu ja muotoilun rooli organisaatiossa

Muotoiluajattelu voi auttaa organisaatiota sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja luomaan kilpailuetua. Muotoilun työkalut ja lähestymistapa voivat myös tukea organisaatiota uudistamaan liiketoimintaa, parantamaan asiakaskokemusta ja luomaan arvoa sidosryhmilleen. Tässä luvussa avataan muotoilun käsitteitä erityisesti liiketoimintahyödyn ja muotoiluosaamisen johtamisen näkökulmasta.

2.2.1 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Muotoilu (*design*) tarkoittaa tarkoituksen hahmottamista, suunnitelman laatimista ja mahdollisuuksien luomista sellaista toimintaa varten, joka tähtää tiettyyn lopputulokseen. Muotoilu yhdistää näin ollen sekä nykytilanteen pohdinnan että tulevaisuuden ennakoimisen. (Huppatz 2020, 2.) Muotoilu voidaan ymmärtää ajattelutapana sekä tavoitteellisena keinona ratkoa ongelmia, kun tavoitteena on tuottaa paras mahdollinen asiakaskokemus (Maula & Maula 2019, 15) tai pragmaattisesti käytäntönä (*practice*), mikä erottaa ja irrottaa sen tietystä ammatista tai akateemisesta suuntauksesta (Pinheiro 2014, 61).

Muotoilu on perinteisesti liitetty tuotemuotoiluun ja visuaalisuuteen (esim. Koivisto 2019, 36), mutta tänä päivänä yhä suuremman huomion ovat saaneet palveluiden ja järjestelmien, informaation, kokemusten sekä organisaatioiden ja strategioiden muotoilu (Huppatz 2020). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti palveluiden muotoiluun, mutta ymmärtäen järjestelmien, datan ja informaation sekä organisaation prosessien ja strategian olevan erottamaton osa palvelumuotoilun kontekstia, erityisesti kun tavoitteena on digitaalisten palveluiden suunnittelu ja kehittäminen.

Palvelumuotoilu eroaa tuotemuotoilusta ennen kaikkea ajatusmaailmaltaan. Kehittämisen keskiössä ei ole tuote itsestään, vaikka kyse olisi palvelusta tai digitaalisesta tuotteesta, vaan asiakas, käyttäjä ja ihminen omine uniikkeine tarpeineen. (Tuulaniemi 2011, 103.) Palvelumuotoilussa yhdistyvät käyttäjälähtöisyys, luova ajattelu ja järjestelmällinen suunnitteluprosessi palvelujen kehittämisessä ja parantamisessa (Maula & Maula 2019, 27). Palvelumuotoilun yhtenä keskeisenä tavoitteena on ymmärtää, ketkä palvelua käyttävät ja miksi eli mitkä ovat käyttäjien motiivit ja tarpeet. Ymmärtämällä laajasti asiakkaiden tarpeita yritys pyrkii täyttämään nämä tarpeet omalla tarjoamallaan. Ymmärryksen pohjalta liiketoiminnassa voidaan tehdä strategista pohdintaa ja päätöksiä. (Koskelo & Helkala 2021, 150-151.) Muotoilu on myös päämäärätietoista: tavoitteena on palvelu tai prosessi, joka paitsi miellyttää asiakasta, niin täyttää myös yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 103; Forsberg, Säynäjäkangas & Koivisto 2019).

Palvelumuotoilu voidaan ymmärtää paitsi yhteisesti jaettuna ajattelu- ja toimintatapana (Tuulaniemi 2011, 126), mutta myös prosessina, työkaluina ja menetelminä (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 21). Palvelumuotoilussa keskitytään asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtämiseen, palvelun kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja toteutukseen sekä käyttäjäkokemuksen jatkuvaan parantamiseen. Muotoilun periaatteita, menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää eri aloilla ja eri alojen asiantuntijoiden kohtauttamisessa. (Maula & Maula 2019, 25-26.)

Palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa monenlaisia suoria tai välillisiä liiketoimintahyötyjä. Esimerkiksi palvelun pullonkaulojen korjaaminen voi lisätä palvelun käyttöä tai vähentää resursien ja taustatyön tarvetta muun muassa asiakaspalvelussa. Forsberg ym. (2019, 151-152) ovat jaotelleet palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt neljään eri näkökulmaan: 1) taloudelliseen, 2) markkinanäkökulmaan, 3) sisäisiin prosesseihin ja 4) työkuulttuurin ja osaamisen näkökulmaan. Kuviossa 2 on kuvattu muotoilun hyötyjä liiketoiminnalle näistä neljästä eri näkökulmasta.



Kuvio 2: Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt neljästä eri näkökulmasta (mukailen Forsberg, ym. 2019)

Kun asiakaskokemus ja muotoilu nähdään organisaation strategisena lähestymistapana, voidaan muotoilun periaatteita, menetelmiä ja työkaluja hyödyntää organisaation strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tukena. Strateginen muotoilu integroi suunnittelun, strategian

ja liiketoiminnan yhdessä kokonaisuudeksi. Se korostaa joustavuutta, ketteryyttä ja oppimista, mikä on tärkeää nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Calabretta, Gemser & Karpen 2016, 9.) Kokonaisuudessaan, kun palvelumuotoilu siirtyy yhä enemmän strategisen huomion keskiöön, vastaavat kyvyt, käytännöt ja taidot muodostuvat yritysten tulevan menestyksen perustaviksi elementeiksi (Karpen, Gemser & Calabretta 2017, 402).

Vink, Koskela-Huotari, Tronvoll, Edvardsson ja Wetter-Edman (2021, 171) korostavat palvelumuotoilun yhteyttä palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, jota ajattelutavan muutos palveluiden muotoilusta (*design of services*) palvelumuotoiluun (*design for service*) vahvistaa. Käsitys arvon yhteisluonnista (Vargo & Lusch 2004; Lusch & Vargo 2014, 12) tekee muotoilu-prosessista paitsi yrityksen ja asiakkaan, myös laajemman toimijaverkoston välisen. Yhteissuunnittelussa henkilöstö ja asiakkaat sekä muut verkoston toimijat osallistuvat palvelumuotoiluun. Kuitenkin huolimatta siitä, että palvelumuotoiluprosessin osana pidetään yhä laajempaa joukkoa toimijoita, yrityksen ja asiakkaan suhde pysyy sisäänrakennettuna eri roolien ymmärtämisessä palvelumuotoiluprosessissa. (Vink ym. 2021, 171.)

Palvelut koostuvat kompleksista palvelujärjestelmistä, joissa ihmiset, prosessit, teknologiat, fyysiset konstruktiot ja muut resurssit mahdollistavat asiakkaiden yhteisen arvonluonnin (Maglio, Vargo, Caswell & Spohrer 2009, 399-400). Esimerkiksi vuokra-asumisen kontekstissa asukkaan (asiakkaan) arvo rakentuu paitsi vuokratusta asunnosta, niin myös esimerkiksi koetusta ympäristöstä, naapurustosta, alueen palveluista ja kulkuyhteyksistä, kiinteistön hoidosta, asoinnista ja kommunikoinnista vuokranantajan kanssa eri kanavissa. Tämä palvelujärjestelmien verkosto muodostaa asiakasarvon kokonaisuuden, jonka kautta asiakkaat luovat arvoa tiettyyn toimintaan. Palvelujärjestelmien suunnittelu edellyttää eri osa-alueiden, kuten palvelutarjoaman, prosessien ja teknologiaratkaisujen integraatiota, jossa asiakkaat navigoivat läpi palvelujärjestelmän palvelukohtausten kautta. (Patrício & Fisk 2013, 188.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että palvelumuotoilun lähestymistapa tarkoittaa kokonaisvaltaista tarkastelua muun muassa palvelutarjoaman, palveluprosessien, taloudellisten resurssien, käyttökokemuksen, arvonmuodostuksen ja teknologian osalta. Palvelumuotoilun keskeisenä ajatuksena on koota palvelun suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvät tekijät yhden kokonaisuuden alle. Liiketoiminnan kehittämisessä muotoiluajattelua, palvelumuotoilua ja visualisoinnin menetelmiä voidaan hyödyntää palvelukonseptien ja digitaalisten palveluiden lisäksi esimerkiksi prosessien, strategian, työntekijäkokemuksen ja sisältöjen muotoilussa.

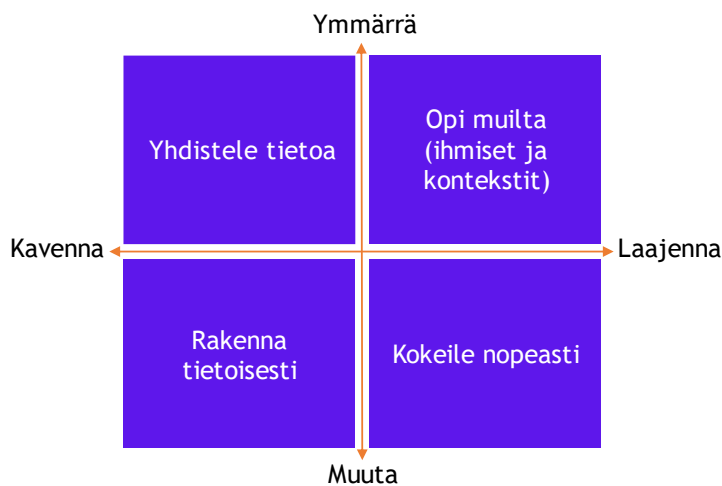
2.2.2 Muotoilutaidot liiketoiminnan kehittämisessä

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti tarpeen mukautua muuttuvaan toimintaympäristöön ja samalla innovoida uusia ideoita. Nämä ideat on saatava nopeasti käytäntöön, koska ongelmat ovat yhä monimutkaisempia ja tulevaisuuden näkymät ovat epävarmoja. Muotoilulähtöinen

ajattelu voi tarjota ratkaisuja näihin haasteisiin ja antaa organisaatioille uudenlaista kilpailuetua (Maula & Maula 2019, 117), sillä se hyödyntää empatiaa ja intuitiota yhdistettynä muotoilun menetelmiin yhdistääkseen ihmisten tarpeet teknologisten mahdollisuuksien ja kannattavien liiketoimintastrategioiden kanssa (Brown 2020).

Muotoilulähtöinen organisaatio keskittyy asiakaskeskeiseen yhteistyöhön ja luovaan ongelmanratkaisuun. Muotoilun ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan sen tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja tuottaa innovatiivisia ratkaisuja. Muotoilulähtöisyys ei ole vain yksittäisen tiimin vastuulla, vaan se on osa koko organisaation toimintakulttuuria. Tämä mahdollistaa joustavuuden ja nopean reagoinnin muuttuviin tarpeisiin. (Maula & Maula 2019, 15-16.)

Stanford d.Schoolin Carter (2018) purkaa osiin palvelumuotoiluprosessin taustalla tarvittavia taitoja, jotka hän jakaa konkreettisiin (*tangible*) ja vaikeammin hahmotettaviin aineettomiin taitoihin (*intangible*), joiden avulla hahmotetaan kokonaiskuvaa ja yhdistetään asioita. Konkreettisia taitoja ovat erilaiset tavat ymmärtää ja muuttaa asioita, laajentaa ajattelua uusiin mahdollisuuksiin ja toisaalta kaventaa kohti selkeyttä (kuvio 3). Konkreettiset taidot näkyvät esimerkiksi erilaisten käytännön menetelmien osaamisena muotoiluprosessin eri vaiheissa. Jokainen näistä taidoista edellyttää erilaista työskentelyä (ja aivojen toimintaa) ja liittyy kiinteästi muotoiluprosessiin.



Kuvio 3: Konkreettiset muotoilutaidot (mukaillen Carter 2018)

Aineettomat taidot liittyvät kompleksisten ongelmien käsittelyyn ja epävarmuuden selkeyttämiseen: Kyky liikkua konkreettisen ja abstraktin välillä, kommunikoida tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti, oman (muotoilu)työn suunnittelu ja kykyä tarttua epävarmuuteen ovat tärkeitä, mutta usein konkreettisia taitoja pienemmälle huomiolle jääviä taitoja. Stanford d.Schoolin (2024) mukaan myös näitä luovan ajattelun ja ongelmanratkaisun taitoja voidaan kehittää kahdeksan ydinosamisen avulla:

1. *Navigointi epäselvyydessä*: Tämä taito auttaa tunnistamaan ja sietämään epävarmuuden tilaa sekä kehittämään menetelmiä epäselvyyden voittamiseksi.
2. *Oppiminen muilta (ihmiset ja konteksti)*: Tämä kyky korostaa empatiaa ja moninaisten näkökulmien omaksumista, uusien ideoiden testaamista muiden kanssa sekä oppimista tuntemattomista yhteyksistä.
3. *Tiedon synteesi*: Kyky ymmärtää tietoa ja löytää siitä oivalluksia ja mahdollisuuksia.
4. *Ideoiden nopea tuottaminen*: Ajatusten nopea generointi kirjoitettuna, piirrettynä tai rakennettuna.
5. *Kyky liikkua konkreettisen ja abstraktin välillä*: Sidosryhmien ja tarkoituksen ymmärtäminen tuotteen tai palvelun ominaisuuksien määrittämiseksi.
6. *Prototyypointi ja testaaminen*: Harkittu prototyypointi eli työn esittäminen sopivalla tarkkuustasolla halutun yleisön ja palautteen mukaan.
7. *Viestintä*: Kyky muodostaa, tallentaa ja liittää tarinoita, ideoita, käsitteitä, pohdintoja ja oppimisia sopiville yleisöille.
8. *Oman työn suunnittelu*: kyky tunnistaa projekti suunnitteluongelmana ja päättää tarvittavista ihmisistä, työkaluista, tekniikoista ja prosesseista sen ratkaisemiseksi.

Maulan ja Maulan (2019, 146 & 158) mukaan muotoilu tulisikin nähdä paitsi prosessina, niin myös erilaisina opeteltavissa olevina taitoina, joiden avulla on mahdollista muokata ajattelua, organisaatioita ja koko maailmaa. Menestyvissä organisaatioissa muotoilu on kattavaa, monitieteellistä ja eri toiminnot läpäisevää. Se on mukana koko palvelun elinkaaren ajan ja toimii innovaatioiden käynnistäjänä.

Konsulttiyhtiö McKinsey on pisteyttänyt yrityksiä muotoiluindeksin avulla, ja vertailussa yritykset, jotka sijoittuivat parhaaseen neljännekseen muotoiluindeksin pisteissä, ylittivät oman toimialan vertailukohtana olevan kasvun jopa kaksinkertaisesti. Useilla eri toimialoilla toimiville yrityksille toteutettu tutkimus osoitti, että hyvän muotoilun merkitys on keskeinen, riippumatta siitä, onko yrityksen liiketoiminnan fokus fyysisissä tai digitaalisissa tuotteissa, palveluissa tai näiden eri yhdistelmissä. (Sheppard ym. 2018, 5.)

McKinseyn muotoilulähtöisen organisaation peruspilarit ovat: 1) analyyttinen johtaminen, 2) poikkifunktionaalinen osaaminen, 3) jatkuva iterointi ja 4) integroitu asiakaskokemus (Sheppard ym. 2018).

Analyyttinen johtaminen edellyttää yritysjohtolta ymmärrystä muotoilun merkityksestä. Parhaiten menestyneet yritykset ymmärtävät, että muotoilu on ylimmän johdon asia ja arvioivat designin suorituskykyä samalla tarkkuudella kuin seuraavat liiketoiminnan muita tunnuslukuja. Heikoimmin menestyneissä yrityksissä muotoilu jäi keskijohdon tai muotoilijoiden tasolle. Menestyneimmillä yrityksillä muotoilu ja asiakkaiden kuunteleminen on yhdistetty yrityksen visioon ja johdon tavoitteisiin. (Sheppard ym. 2018.)

Nykyinen toimintaympäristö edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jotta voidaan tuottaa integroitua ja saumatonta asiakaskokemusta huolimatta siitä, onko kyse fyysisestä vai digitaalisesta vuorovaikutuksesta. Yksi tapa tarkastella organisaation muotoilulähtöisyyttä on tarkastella sitä asiakaspolkujen (*journey*) kautta. McKinseyn mukaan menestyvimät yritykset hyödyntävät koko käyttäjäkokemusta ja purkavat sisäiset esteet ja *integroivat asiakaskokemuksen* ja käyttäjäkeskeisyyden kokonaisvaltaisesti organisaatioon. Käytännössä tämä tarkoittaa usein asiakaspolun kartoittamista (kipupisteiden ja onnistumisten tunnistamista), joka on rakennettu vankalle asiakastiedolle ja ymmärrykselle. Pinheiron (2014, 78) mukaan palvelun suunnittelu voidaan ymmärtää käyttäjän polun suunnitteluna, jolloin myös suunnittelussa on kyettävä siirtämään ajattelu pois prosesseista ja liiketoimintafunktioista. Tällainen lähestymistapa parantaa tiimin empatiakykyä ja tuo esiin uusia mahdollisuuksia, jotka usein jäävät muuten huomaamatta.

Palvelumuotoilun lähestymistapa tarkoittaa kokonaisvaltaista tarkastelua muun muassa palvelutarjoaman, palveluprosessien, taloudellisten resurssien, käyttökokemuksen, arvonmuodotuksen ja teknologian osalta. Palvelujen kehittäminen vaatii usein monenlaista tietoa ja palvelumuotoilua kuvataan monitieteisenä toimintana (Ostrom ym. 2010, 15 & 17). *Poikkifunktionaalinen osaaminen* ja käyttäjäkeskeisen suunnittelun yhdistäminen kehitysprojekteihin alusta lähtien on jokaisen työntekijän vastuulla. Parhaiten menestyvät yritykset, jotka onnistuvat rikkomaan eri toimintojen välisiä raja-aitoja ja integroimaan muotoilijoiden osaamista muiden tiimien työhön (Maula & Maula 2019, 123). Palvelumuotoilijat työskentelevätkin useiden eri sidosryhmien kanssa eri taustoilla (Suoheimo ym. 2022, 2).

Liiketoimintalähtöisissä kehitysprojekteissa tiimi muodostetaan usein organisaation sisäisistä asiantuntijoista. Muotoilija on yksi monialaisen tiimin jäsenistä tai hyödyntää organisaation jäsenten osaamista palvelumuotoiluprojektin eri vaiheissa. Suoheimo ym. (2022, 3) toteavat, että monialaisen tiimin toiminnassa yksi haasteista on yhteisen ymmärryksen muodostaminen palvelusta, kun sidosryhmien näkökulmat ja lähestymistavat voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttääkin tiimin jäsenten välistä empatiaa sekä kykyä hahmottaa toistensa ”mentaalimalleja”. Tämä on tarpeen erityisesti silloin, kun tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan tai toistensa taustoja etukäteen ja tulevat lisäksi eri aloilta.

Konkreettisten vaikutusten aikaansaaminen edellyttää kuitenkin myös aikaa ja investointeja esimerkiksi analytiikkaan, prototypointiin ja suunnittelutyökaluihin (Sheppard ym. 2018). *Jatkuva iterointi* on muotoiluprosessin olennainen ja luonteenomainen osa. Kokeilujen ja testaamisen kautta oppiminen yhdessä asiakkaiden tai käyttäjien kanssa vähentää liiketoiminnan riskejä yhdessä ajantasaisen markkinatiedon kanssa. Iteroinnin tavoitteena on välttää kalliita investointeja palveluihin, jotka eivät vastaa asiakkaiden tarpeita. McKinseyn mukaan yli 60 % yrityksistä hyödyntää prototypointia vain sisäiseen testaukseen, kun taas menestyneimmät

keräävät iteratiivisesti palautetta myös organisaation ulkopuolelta. Muotoilun käytäntöjen ja perinteisen lineaarisen kehitysprosessin voi olla vaikea sovittaa yhteen, mikäli esimerkiksi tiukka aikataulu rajoittaa kokeiluja ja virheiden tekemistä. (Maula & Maula 2019, 124 & 196.)

Muotoilulähtöinen organisaatio painottaa asiakaskeskeisyyttä ja innovatiivista ongelmanratkaisua varmistaen niin kehitettävän ratkaisun houkuttelevuuden asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta, kuin liiketoiminnallisen kannattavuuden ja toteutettavuuden. Tämä tukee yhteiskehittämistä ja yhteisen näkemyksen syntymistä. Muotoilutaidot ovat keskeisiä näiden hyötyjen saavuttamisessa. Organisaatiot, jotka investoivat muotoilutaitojen kehittämiseen ja integroivat ne osaksi liiketoimintaprosesseja, voivat saavuttaa kilpailuetua ja sopeutua nopeasti muuttuviin markkinoihin.

2.3 Asiakaskeskeinen ja osallistava palvelukehitys

Yritysten tavoitteena on toimia jatkuvasti tehokkaammin ja tuottaa arvoa yrityksen sidosryhmille, omistajille ja asiakkaille. Kuten luvussa 2.1 on todettu, on palvelulogiikassa ja palvelukeskeisessä logiikassa arvon luominen ja arvonluontiin osallistuvien sidosryhmien toiminta keskeisessä roolissa. Arvon luominen voi syntyä asiakkaan näkökulmasta sujuvasta palvelukokemuksesta tai yrityksen näkökulmasta siitä, että asiakkaat osallistuvat yhteistuottajina palvelun luomiseen, ottaen hoitaakseen tiettyjä tehtäviä.

Palvelut ovat alttiita epäonnistumiselle muun muassa niiden aineettomuuden ja ihmisten yksilöllisen suoriutumisen vuoksi. Monet yritykset pyrkivät vähentämään palveluiden epäonnistumisen todennäköisyyttä hyödyntämällä yhteiskehittämistä palveluidensa kehittämisessä. (Heidenreich, Wittkowski, Handrich & Falk 2015, 281.) Heinonen ym. (2010, 538) nostaa esiin kuitenkin Grönroosin (2008) esittämän näkökulman, että vaikka palveluntarjoaja ja asiakas luovat palvelukokemuksen yhdessä, ei se automaattisesti takaa asiakkaiden kiinnostusta tai tavoitteiden toteutumista.

Siten arvon fasilitointi on edellytys asiakkaan arvonluonnille ja palveluntarjoajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan arvonluontiprosessiin (Grönroos & Ravalid 2011, 6-11). Palveluntarjoajan on kyettävä hahmottamaan, miten asiakkaalle muodostuu arvoa ja miten asiakkaat muovaavat kokemuksiaan palveluntarjoajan osallistuessa heidän toimintaansa ja tehtäviinsä. On olennaista ymmärtää, miten yrityksen tarjoama palvelu integroituu asiakkaan toimintoihin, käytäntöihin ja kokemuksiin, ja mitä vaikutuksia tällä on yrityksen toimintaan. (Heinonen ym. 2010, 533.)

Arvon yhteisluonti tekee muotoiluprosessista yrityksen, asiakkaan ja laajemman toimijaverkoston välisen, jossa kaikki osapuolet osallistuvat palvelumuotoiluun, mutta yrityksen ja asiakkaan suhde säilyy keskeisenä roolien ymmärtämisessä prosessissa (Lusch & Vargo 2014, 12; Vink ym. 2021, 171.) Yrityksen palveluiden yhteiskehittämistä ohjaa siten ajatus

asiakaskeskeisyydestä ja sidosryhmien tai palvelun käyttäjän arvon luonnista. Seuraavissa alaluvuissa on avattu tarkemmin yhteiskehittämistä sekä kuinka palvelumuotoilun avulla voidaan edistää innovatiivista palvelukehitystä.

2.3.1 Yhteiskehittämisen eri tasot

Asiakkaita ja palvelun loppukäyttäjiä osallistavaa sekä palveluiden yhteiskehittämiseen eri sidosryhmien kanssa tähtäävää suunnittelua on tehty jo vuosikymmenien ajan. Yhteiskehittäminen voidaan ymmärtää ajattelutapana, menetelmänä tai yksittäisinä työkaluina (Sanders & Stappers 2012, 30-31). Yhteiskehittämiseen perustuva suunnittelu- ja kehitysprosessi osallistaa tuotteen tai palvelun käyttäjät mukaan kehitykseen. (Mirri, Roccetti & Salomoni 2018, 1.) Yhteiskehittämisen käsite on yleistynyt kattamaan useita eri aiheita ja sitä voidaan soveltaa laajasti monenlaisissa eri roolien ja kumppanuuksien suunnitteluun osallistumista korostavissa käyttökonteksteissa ulottuen kuluttajista ja yhteisöistä yritysten välisiin verkostoihin (Ramawamy & Ozcan 2018, 196). Innovaatio- ja tuotekehityksessä asiakkaiden tai loppukäyttäjien osallistuminen suunnitteluprosessiin on keskeistä, jotta tuotteet vastaisivat paremmin heidän toiveitaan ja tarpeitaan auttaen yritystä saavuttamaan kilpailuetua asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden parantamisen kautta (Ertz 2024, 137; Voorberg, Bekkers & Tummers 2015, 2).

Pitkän historiansa takia yhteiskehittämistä voidaan tarkastella useiden eri lähestymistapojen kautta (*user-centered design, participatory design, human centered design*), jotka ovat kehittyneet rinnakkain toistensa päälle rakentaen asiakkaita, käyttäjiä ja sidosryhmiä kehitykseen osallistavaa traditiota (De Voil 2020; Mirri ym. 2018; Peacock 2022; Sanders & Stappers 2008).

Tietojärjestelmien ja -tuotteiden suunnittelussa on hyödynnetty käyttäjäkeskeisen suunnittelun (*user-centered design*) periaatteita 1970-luvulta lähtien (Sanders & Stappers 2008, 10). Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa hyödynnetään usein muotoiluajattelulle ja ihmiskeskeiselle suunnittelulle tuttuja periaatteita, kuten iteratiivista ja empatialähtöistä suunnittelua sekä työkaluja, kuten asiakastutkimuksia, persoonakuvauksia ja prototypointia (De Voil 2020). Käyttäjäkeskeisen suunnittelun tavoitteena on varmistaa erinomaisen käyttäjäkokemuksen toteutuminen. Käyttäjäkokemus sisältää käyttäjän koko kokemuksen tuotteesta, sen toiminnallisuudet ja käytön miellyttävyyden. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun avulla voidaan varmistaa, että suunnittelun fokus on oikeissa asioissa, käyttäjien tarpeet pyritään täyttämään oikeilla teknologisilla ratkaisuilla sekä varmistamaan palvelun käytettävyys. (Lowdermilk 2013, 5-13.) Käyttäjäkeskeisen suunnittelun vahvuus on, että pitkän historian ansiosta sen periaatteet ja kehitysvaiheet ovat laajalti tunnettuja ja ne on kuvattu ISO-standardissa 9241-210 (2019) *Human-Centered Design for Interactive Systems*.

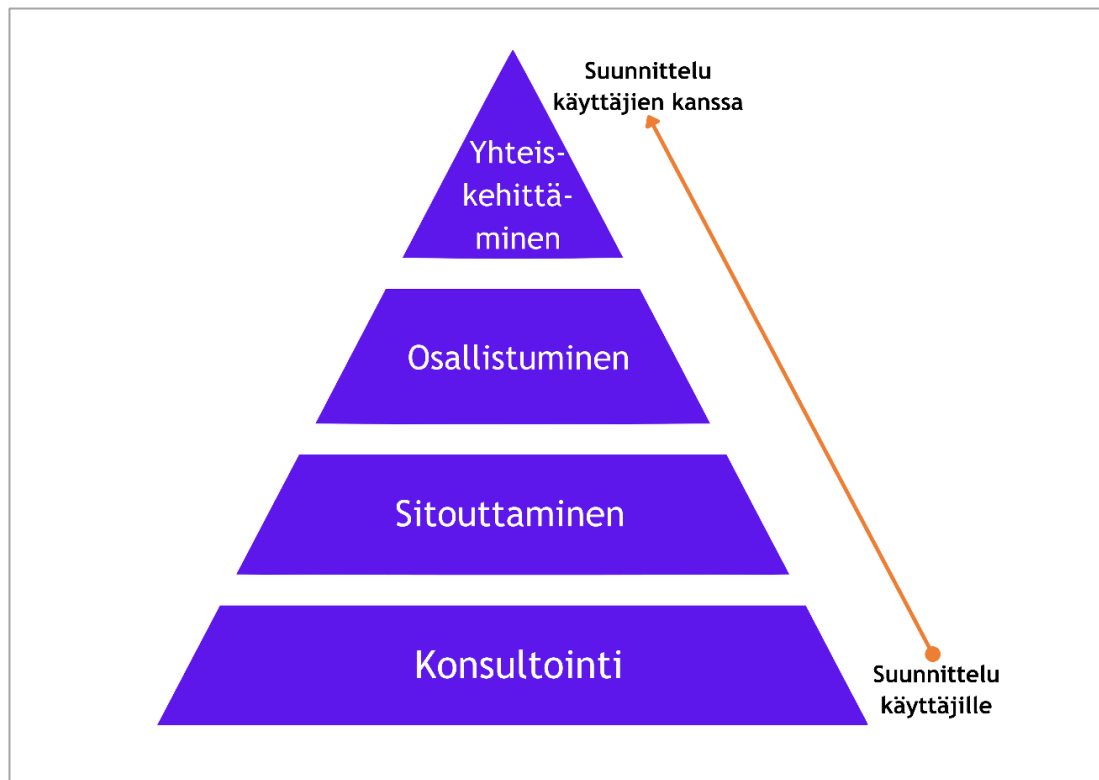
Käyttäjäkeskeistä suunnittelua on kuitenkin kritisoitu siitä, että suunnittelua voi tehdä ilman todellisten käyttäjien tai sidosryhmien aktiivista osallistumista, ainoastaan tutkimalla ja mallintamalla heitä esimerkiksi käyttäjäpersoonien avulla. Toisin sanoen käyttäjäkeskeisen

suunnitteluprosessin voi suorittaa antamatta käyttäjille aktiivista roolia, mutta palvelun tai sovelluksen suunnittelijat keskittyvät ratkaisuihin, etsien tapoja varmistaa, että se täyttää käyttäjän tarpeet. (Mirri ym. 2018, 2.)

Käyttäjakeskeinen suunnittelu ei siten aina kohtaa tai pysty käsittelemään kompleksisessa toimintaympäristössä kohtaamiemme haasteiden mittakaavaa tai monimutkaisuutta (Sanders & Stappers 2008, 10). Yhteissuunnittelu (*co-design*) ja osallistava suunnittelu (*participatory design*) ovat tapoja tuoda yhteen eri sidosryhmien näkökulmia suunnitteluprosessissa. Osallistavassa suunnittelussa ja yhteissuunnittelussa asiakkaiden tai käyttäjien palautetta kerätään koko kehitysprosessin ajan ja muokataan kehitettävää palvelua tai tuotetta palautteen perusteella (Peacock 2022). Englannin kielessä ja akateemisessa tutkimuksessa yhteiskehittämiseen ja käyttäjien osallistamiselle on useita eri käsitteitä (esimerkiksi *co-creation*, *co-design*, *co-production*), jotka sekoitetaan usein arkikielessä toisiinsa, mutta saavat tulkitsijan taustasta riippuen hieman eri painotuksia ja määritelmiä (Sanders & Stappers 2008; Vaajakallio & Mattemäki 2014; Örnekoğlu-Selçuk, Emmanouil, Hasirci, Grizioti & Van Langenhove 2024). Yhteistä käsitteille on pyrkimys asiakas- ja käyttäjälähtöiseen suunnitteluun ja arvonluontiin prosessissa, johon asiakkaat tai sidosryhmät osallistuvat. Siirtyminen käyttäjakeskeisestä yhteiskehittämisen suunnitteluprosessiin muuttaa prosessin toimijoiden rooleja, mukaan lukien suunnittelijan roolia. Yhteissuunnittelussa kehittäjän ja asiakkaan roolit sekoittuvat, kun palvelun käyttäjästä tulee oman kokemuksensa asiantuntija ja hän osallistuu tiedon tuottamiseen, ideoiden generointiin ja konseptin kehittämiseen (Sanders & Stappers 2008, 10).

Aina osallistamisessa ei ole kyse yhteiskehittämisestä. Kuviossa 4 on kuvattu yhteiskehittämistä osallistamisen eri tasojen kautta. Kevyimmillään osallistujia voidaan kuulla epämuodollisesti kartoittaen heidän mielipiteitään, näkökulmiaan, ideoitaan ja huoliaan tai hakien käyttäjien panosta kehitteillä olevien ratkaisujen arvioimiseksi (Peacock 2022). Projektin luonteen mukaan yhteiskehittämistä voi tapahtua kuvion kolmella ylimmällä tasolla. Kuvion toinen taso kuvaa osallistamista, jonka tavoitteena on osallistujien sitouttaminen. Sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon, mutta eivät pysty vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen tai suunnittelukohteen rajaamiseen. Kolmannella tasolla osallistujilla on mahdollisuus olla laajasti mukana eri vaiheissa suunnitteluprosessia ja vaikuttaa myös tavoitteisiin ja suunnittelun eteneeseen. Tällaisen osallistavan suunnittelun eri vaiheissa kerätty käyttäjäpalautte ja sen pohjalta muokatut suunnitelmat vähentävät toteutuksen riskejä. (Peacock 2022; University of Cambridge Inclusive Design Toolkit 2024.)

Mitä epäselvempiä ja monitulkintaisempia projektin tavoitteet ja käyttäjien tarpeet ovat, sitä enemmän sidosryhmien osallistuminen hyödyttää projektin suunnan ja lopputuloksen kirkastamisessa. Laaja osallistaminen mahdollistaa näkökulmien laajentamisen ja syvemmän ymmärryksen projektin tavoitteista ja käyttäjien tarpeista. (Peacock 2022; University of Cambridge Inclusive Design Toolkit 2024.)



Kuvio 4: Osallistujien osallistumisen taso voi vaihdella kevyestä konsultaatiosta tasavertaiseen yhteiskehittämiseen projektin tavoitteiden mukaan (mukailen Healey, Flint & Harrington 2014; University of Cambridge Inclusive Design Toolkit 2024; Peacock 2022)

Yhteiskehittäminen voidaan ymmärtää laajasti eri sidosryhmiä osallistavana toimintana. Palveluiden kehittämisessä asiakas asetetaan kehittämisen keskiöön, mutta palvelukokemuksen luomiseen osallistuu usein useita eri henkilöitä tai kumppaneita erilaisissa tehtävissä, joilla kaikilla on näkemyksiä kehitykseen. Yhteiskehittämisessä on kyse koko tiimin ja siihen liittyvien sidosryhmien (asiakkaiden, asiantuntijoiden, kehittäjien ja muotoilijoiden) luovuuden valjastamisesta palvelun kehittämiseen (Sanders & Stappers 2008; Stickdorn 2012; Voorberg, Bekkers & Tummers 2015). Yhteiskehittämisessä osallistajat osallistuvat suunnitteluprosessin eri vaiheisiin täysivaltaisina tiimin jäseninä. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen, oppiminen käyttäjien ajattelusta ja tarpeista voi avata uusia näkökulmia ja mahdollistaa innovatiivisia ratkaisuja. (Peacock 2022.)

Potentiaalisten käyttäjien ja heidän eriävien tarpeidensa tunnistamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tiimin jäsenten tulisi edustaa mahdollisimman laajasti potentiaalisia käyttäjiä tai mikäli tämä ei ole mahdollista, tulisi tunnistaa, että kehitetyt ratkaisut heijastavat edustettujen käyttäjien tarpeita, mutta saattavat olla sopimattomia käyttäjille, joita ei ole riittävästi huomioitu kehityksessä. (University of Cambridge Inclusive Design Toolkit 2024.)

Yhteiskehittäminen, käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ja osallistava suunnittelu ovat ihmislähtöisen suunnittelun ja palvelumuotoilun ytimessä. Muotoilun tavoitteena on palvelu tai prosessi, joka miellyttää asiakasta ja täyttää yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet (Forsberg ym. 2019). Muotoilun periaatteita, menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää eri aloilla ja eri alojen asiantuntijoiden kohtauttamisessa (Maula & Maula 2019). Seuraavassa luvussa on kuvattu, kuinka palvelumuotoilun prosessi ja työkalut auttavat yhteiskehittämisen toteuttamisessa.

2.3.2 Palvelumuotoilun prosessi yhteiskehittämisessä

Palveluiden merkitys maailmantaloudessa kasvaa jatkuvasti ja tarve uusille palveluinnovaatioille, jotka aidosti vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ovat nousseet yhä merkittävämpään rooliin (Patrício & Fisk 2013, 186). Myös palvelumuotoilun tutkimuksessa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota palveluinnovaatioihin (Vink 2019, 35). Ostrom ym. (2010, 5) määrittelevät palveluinnovaation olevan uuden tai parannetun palvelutarjoaman, palveluprosessin tai palveluliiketoimintamallin luomista, joka tuottaa arvoa asiakkaille, työntekijöille, liiketoimintamistajille, kumppaneille ja yhteisöille. Kindström, Kowalkowski & Sandberg (2013, 1064) laajentavat palveluinnovaatioiden ja niiden hallitsemisen koostuvan erilaisista komponenteista, joka sisältää palvelukehitysprosessin lisäksi esimerkiksi kyvykkyyksien kehittämisen, oppimisen sekä organisaation sopeutumisen ja kulttuurin muutoksen. Palvelulogiikan näkökulmasta innovatiivisia palveluja ei määritellä niiden uusien ominaisuuksien perusteella, vaan arvoa tarkastellaan asiakkaan ajattelun, osallistumisen ja kykyjen muutoksen kautta. Siten innovatiiviset palvelut mahdollistavat asiakkaiden löytää uusia tapoja täyttää heidän henkilökohtaiset tarpeensa. (Patrício & Fisk 2013, 186-187.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana palvelumuotoilusta ja muotoilun työkaluista on tullut merkittävä tapa edistää innovaatioita ja organisaatiomuutosta sekä parantaa yritysten kilpailukykyä (Schweitzer, Ben Mahmoud-Jouini & Fixson 2023, 1). Muotoilua ajattelussa on joukko keskeisiä periaatteita, jotka kuvaavat innovaatioprosessin ja kehittämisen lähestymistapaa, ja näitä periaatteita sovelletaan myös palvelumuotoilussa. Keskeisiä periaatteita ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaiseminen, eksploraatiivisuus, interaktiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun yhdistäminen, prototyyppien luominen ja testaus, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus. (Koivisto 2019, 36.) Palvelumuotoilu on avainasemassa palveluinnovaatioissa, koska se herättää innovatiiviset ideat henkiin muotoiluprosessin avulla.

Tuulaniemi (2011, 19) kuvaa sitä, kuinka ihmiset kaipaavat yksittäisten palveluiden, tuotteiden tai tavaroiden sijaan elämää helpottavia räätälöityjä ratkaisuja. Uusien palvelujen luomiseksi on tärkeää ymmärtää, mitä suunnitellaan, mutta myös miten palvelut suunnitellaan. Palveluinnovaatioita synnyttävä palvelumuotoilun prosessi edellyttää ihmiskeskeisestä, luovaa, yhteistoiminnallista ja iteratiivista lähestymistapaa. Palvelumuotoilun prosessi tukee

ongelman ymmärtämistä ja määrittämistä empatian keinoin, uusien ratkaisuvaihtoehtojen luomista ymmärryksen pohjalta (ideointi) sekä nopeiden kokeilujen toteuttamista (prototyypointi).

Palvelumuotoilun toteuttamiseen on kehitetty lukuisia erilaisia prosessimalleja, joissa on kuitenkin useita yhtymäkohtia, sillä pohjimmiltaan palvelumuotoiluprosessi noudattelee aina luovan ongelmanratkaisun periaatteita (Tuulaniemi 2011, 126). Palvelumuotoilun menetelmät kuvataan yleensä prosessivaiheiden ja niiden toivotun tuloksen mukaisesti, mikä auttaa siirtymään prosessin yhdestä vaiheesta seuraavaan (Vink 2019, 26). Taulukossa 2 on kuvattu yhteenveto neljästä eri palvelumuotoilun prosessikuvauksesta ja niiden päävaiheista. Eri malleista on tunnistettavissa samankaltainen logiikka ja iteratiivinen ajattelumalli, jota on vaiheistettu hieman eri tavoin. Keskeisiä vaiheita ovat ymmärryksen hankkiminen suunnittelu-kohteesta, ideointi, ideoiden reflektointi ja iterointi prototyypoinnin ja testaamisen avulla sekä implementointi (Patrício & Fisk 2013, 191).

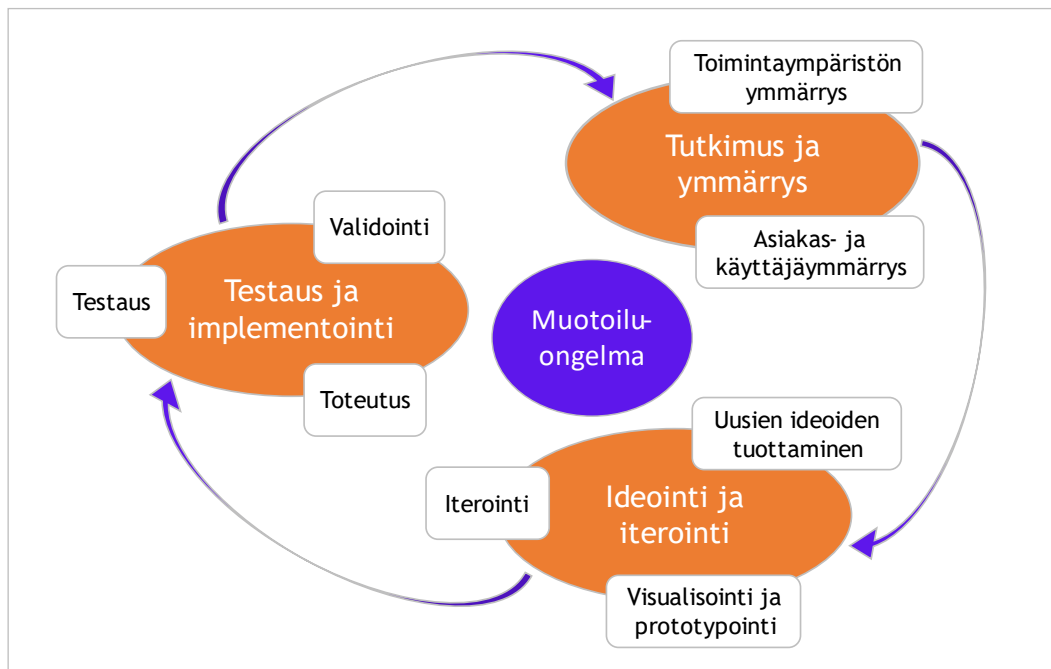
Taulukko 2: Palvelumuotoilun prosessimalleja

Palvelumuotoiluprosessi	Lähde
1) Discover 2) Define 3) Develop 4) Deliver	British Design Council 2024
1) Empathize 2) Define 3) Ideate 4) Prototype 5) Test	Stanford d.School 2024
1) Inspiration 2) Ideation 3) Implementation	Brown 2009; Ideo Design Thinking 2024
1) Research 2) Ideation 3) Prototyping 4) Implementation	Stickdorn ym. 2018

Empatian avulla muotoiluprosessiin osallistuvien tai sen kohteena olevien ihmisten tarpeiden, unelmien ja käyttäytymisen tutkiminen on prosessin alkuvaiheessa keskeistä. Tutkimusvaihe (*discover, research, inspiration* tai *empathize*) auttaa laajentamaan ymmärrystä ja luomaan uusia ideoita palveluiden ja palveluekosysteemien kehittämiseksi (Patrício & Fisk 2013, 191). Määrittelyvaiheessa (*define*) edellisen vaiheen aineiston ja ymmärryksen perusteella rajataan kokonaisuus tai fokus, johon muotoilutyössä keskitytään. Kun suunnittelun fokus on päätetty, on seuraava vaihe ajattelun laajentaminen ideoinnin (*ideate, ideation, develop*) avulla. Lopuksi potentiaaliset ratkaisut kuvataan, prototyypoidaan ja testataan. (Suoheimo ym. 2022, 6.) Ratkaisun varsinainen toteutusvaihe, kuten digitaalisen palvelun tekninen toteutus voi sisältyä viimeiseen vaiheeseen, mutta usein muotoiluprosessi päättyy prototyypin tai viimeistellyn konseptin hyväksymiseen.

Ajatus muotoilusta prosessina on myös ongelmallinen, sillä muotoiluajatteluun kuuluu iteratiivisuus ja peräkkäisinä askelina etenevän lineaarisen prosessin sijaan muotoilun prosessin tulisikin nähdä sisältävän erilaisia vaihteita, joiden läpi navigoidaan ilman selkeitä sääntöjä tai tarkkaa protokollaa. Eri vaiheet voivat tapahtua samanaikaisesti rinnakkain tai toistua riippuen ratkaistavasta ongelmasta ja sen kompleksisuudesta. (Schweitzer ym. 2023, 3.)

Brown (2009, 90) on kuvannut muotoiluprosessia erilaisten tilojen prosessina, ”*Process of spaces, rather than steps*”, jotka toistuvat iteratiivisesti. Kuviossa 5 on kuvattu muotoiluprosessin keskeiset vaiheet, mutta lineaarisen ja vaihetehtun prosessin sijaan eri vaiheet toistuvat kehänä, jossa erityyppinen tekeminen ja siihen liittyvä vuorovaikutus muodostavat muotoilutyön ytimen. Palvelumuotoilua ei tulisi nähdä ainoastaan yhtenä palveluinnovaatioprosessin vaiheena, projektin perustamisen ja toteutuksen välissä, vaan asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ja vuorovaikutuksen kautta arvon yhteiskehittämistä tavoittelevana toimintana koko kehitysprosessin ajan (Vink ym. 2021, 170). Käyttäjien osallistaminen kehitysprosessiin jo varhaisessa vaiheessa on olennaista, koska se lisää arvoa tuottavien tulosten todennäköisyyttä (Pinheiro 2014, 60). Muotoiluprosessin eri vaiheissa hyödynnettävät yhteiskehittämisen menetelmät ja tuotosten visualisointi, kuten asiakaspolkukuvaukset, persoonat ja prototyypit, auttavat muotoilijoita ja projektitiimiä sitoutumaan suunniteltuun innovaatioon ja jakamaan tietoa eri alojen osaajien kesken (Calabretta & Gardien 2016, 44-49).



Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet kehänä

Kaikki suunnitteluongelmat ovat ainutlaatuisia ja suunnittelijan ydintaidot liittyvät siihen, miten ongelma tulisi ratkaista. Siten muotoiluprojekti lähtee ongelman kiteyttämisestä ja ymmärryksestä, että ongelman voi ratkaista usealla eri tavalla. Muotoiluprosessin tavoitteena on

iteratiivisesti testata ja löytää suunnittelukriteerit palvelukehitykselle. (Asbjørn Sørensen, Warell & Jagtap 2017, 440; Dorst & Dijkhuis, 1995).

Prototyypointi on olennainen osa suunnitteluprosessia monilla aloilla, kuten tuotekehityksessä, palvelumuotoilussa ja innovaatiotoiminnassa. Sen tarkoituksena on luoda alustavia malleja tai esikuvia ideoista ja konsepteista, jotka auttavat suunnittelijoita saamaan arvokasta palautetta ja kehittämään ideoitaan edelleen. Palvelumuotoilussa prototyyppejä voidaan käyttää eri vaiheissa muotoiluprosessia ja eri kohderyhmille: tutkimusvaiheen jälkeen tiimin yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, ideointivaiheen jälkeen palautteen keräämiseen ja arviointiin tai projektin loppuvaiheessa tärkeille sidosryhmille viestimiseen (Stickdorn ym. 2018, 211-215).

Testaamisen idea on jakaa kehitettävä idea pienemmiksi paloiksi eli testattaviksi hypoteeseiksi. Hypoteesien tarkoitus on kuvata ja tuoda näkyväksi millaisille oletuksille arvon tuottaminen, liiketoimintamalli tai strategia nojaa. Hypoteesit kattavat kolmen tyyppisiä riskejä: 1) asiakkaat eivät ole kiinnostuneita ideasta, 2) idea on liian vaikeaa toteuttaa (rakentaa ja toimittaa) tai 3) idea ei tuota voittoa. Hypoteesien testaaminen auttaa siten ymmärtämään voiko liiketoimintaa toimia ja hypoteeseja tulisi testata eri menetelmin ja muodostaa useita kokemuksia saman hypoteesin ympärillä. (Bland & Osterwalder 2020, 30-32.) Prototyypointi on keino hypoteesien nopeaan testaamiseen. Se mahdollistaa liiketoiminnan sidosryhmien osallistumisen, lisäten omistajuutta ja kiinnittää suunnittelun todellisuuteen.

Prototyyppi voi olla fyysinen tai digitaalinen, vuorovaikutuksellinen tai esityksellinen kuvaten esimerkiksi vuorovaikutusta, palveluprosessia, fyysisiä objekteja tai digitaalisia käyttöliittymiä tai ekosysteemejä (Stickdorn ym. 2018, 66). Prototyypit tulisi toteuttaa optimaalisesti siten, että niiden luominen vie vain sen verran resursseja kuin on tarpeen hyödyllisen palautteen saamiseksi ja ideoiden edistämiseksi. Visualisoinnit voivat olla alussa yksinkertaisia helpottaen liiketoiminnan osallistumista ja mahdollistaen kommentoinnin kokonaisideasta. Liiketoiminnan asiantuntijat ovat tottuneet päätöksentekoon numeroiden ja analytiikan perusteella, joten esimerkiksi persoonat tai *business model canvas* (Osterwalder 2010) voivat toimia alkuvaiheessa yhteisen kielen rakentajina, visualisoiden markkinadataa ja liiketoiminnan sekä asiakkaan arvoa.

Muotoilun ajattelutapa, prosessi ja työkalut perustuvat osallistuvaan suunnitteluun ja yhteiskehittämiseen. Tämän päivän palveluista valtaosa on digitaalisia tai ainakin digitaalisesti mahdollistettuja (Tuunanen, Lumivalo, Vartiainen, Zhang & Myers 2024, 381). Siten digitaalinen teknologia on osa lähes kaikkia elämämme osa-alueita. Se ei ole vain tietokoneiden tai älypuhelimien käyttöä, vaan se muuttaa tapaa, jolla elämme, työskentelemme ja olemme vuorovaikutuksessa maailman kanssa. (Baskerville, Myers & Yoo 2020, 514.) Seuraavassa

luvussa käsitellään tarkemmin digitalisaation ja digitaalisten palveluiden vaikutusta palvelukehitykseen.

2.3.3 Ketteryys osana yhteiskehittämistä

Digitalisaatio ja liiketoiminnan digitaalinen transformaatio voidaan nähdä palveluinnovaatioiden ajurina ja mahdollistajana. Digitalisaatio muuttaa asiakkaiden arvolutausta ja sitä, kuinka (esimerkiksi prosessien ja kyvykkyyksien avulla) yritys luo arvoa yhteiskehittämällä asiakkaiden kanssa tavoittaakseen heidän muuttuvat tarpeensa. (Sjodin ym. 2020, 479.) Digitaalisten palveluiden suunnittelussa on tärkeää ymmärtää asiakkaiden kokemuksia ja vuorovaikutusta teknologian välityksellä tapahtuvissa palvelutilanteissa (Tuunanen ym. 2024, 384).

Digitaalisten palveluiden kehitysprojektit ovat tulleet osaksi niin palveluyritysten kuin aiemmin tuotantolähtöisten yritysten innovaatio- ja projektisalkkuja. Siten palvelukehityksessä on otettava huomioon myös ohjelmistokehityksestä peräisin olevien menetelmien suosio. (Lichtenthaler 2020, 42.) Erityisesti digitaalisten palveluiden kehittämisen kontekstissa innovaatioprosessiin liitetään usein ketterän kehittämisen ja iteroinnin menetelmät, kuten innovaatio-sprintit (Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016), Lean Startup (Ries 2011) sekä Agile (Manifesto for Agile Software Development 2001) ja Scrum (Sutherland 1995).

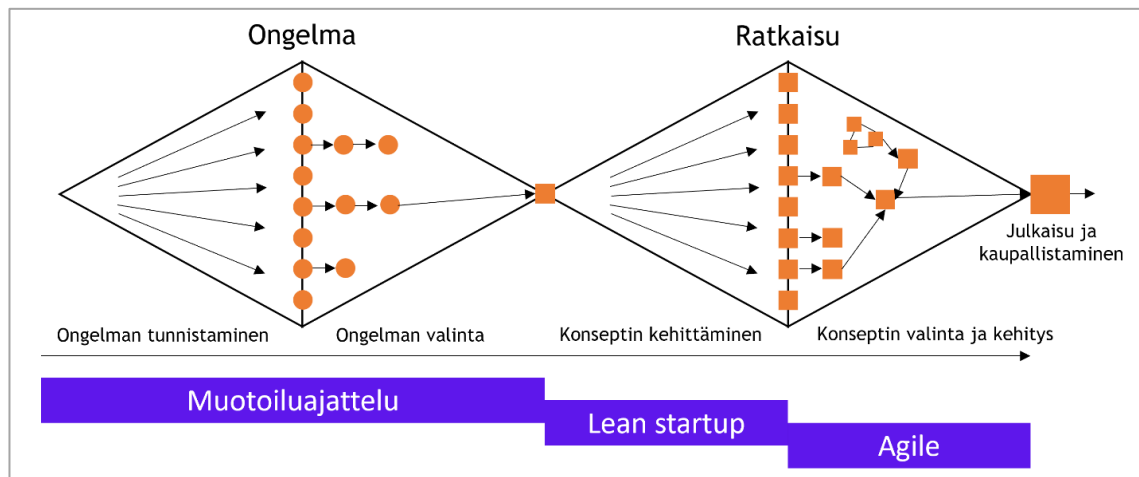
Ketterät menetelmät syntyivät ohjelmistokehityksessä vastauksena perinteisempien ja jäykempien vesiputousmallien haasteisiin. Ketterien toimintaperiaatteiden hyödyntäminen on myöhemmin yleistynyt myös teknologiatimien ulkopuolella, kun tavoitteena on organisaation toimintakyvyn muuttaminen responsiivisemmaksi ja sopeutuvammaksi nopeisiin muutoksiin kompleksissa toimintaympäristössä. (Perkin 2023, 32.) Digitaalisen transformaation myötä yritykset käyttävät näitä ketteriä lähestymistapoja uuden tuotekehityksen lisäksi esimerkiksi prosessi-, palvelu- ja liiketoimintamalliuudistusten kehittämiseen. Lichtenthalerin (2020, 42-43) tutkimuksen mukaan myös perinteisillä toimialoilla olevat yritykset käyttävät näitä ketteriä menetelmiä strukturoitujen (perinteisten) vesiputousmallien ohella ja näiden hybridimalli näyttää tulleen uudeksi standardiksi innovaatioiden hallinnassa monilla aloilla.

Nykyiset käyttäjälähtöisen suunnittelun ja ketterän kehittämisen mallit eivät tarjoa selkeitä ohjeita siitä, miten digitaalinen palvelu tulisi suunnitella siten, että se tukee asiakkaiden kanssa yhteisluotua arvoa palvelutilanteissa (Tuunanen ym. 2024, 384). Palvelumuotoilulla pyritään asiakkaan ja käyttäjän ymmärtämiseen riippumatta kontekstista. Palvelumuotoilun ja ketterän kehittämisen yhteensovittaminen voi olla kuitenkin organisaatioissa haastavaa joutuessaan niiden erilaisista luonteista (Leinonen & Roto 2023, 2).

Ketterille kehitysmalleille ja muotoilulle on yhteistä luottamus nopeisiin kokeiluihin. Lean startup -metodologian perusideana on kehittää prototyyppisiä ja iteroida niitä inkrementaalisesti asiakkaiden reaktioiden pohjalta. (Pinheiro 2014, 85.) Vaikka malli on alun perin saanut

alkunsa startup-maailmasta, on se tullut osaksi myös isojen yritysten tuotekehitystä (Lichtenhaler 2020, 42-43; Silva ym. 2020, 609-610). Lean-lähestymistapa auttaa julkaisemaan tuotteita, joita asiakkaat oikeasti haluavat nopeammin ja edullisemmin kuin perinteisillä menetelmillä ja vähentää siten yrityksen riskejä (Blank 2013, 69). Lean startup -malli vähentää suurten epäonnistumisten riskejä, koska siinä on sisäänrakennettuna ajatus nopeista epäonnistumisista, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja iteratiivisen tuotekehityksen asiakaspalautteen perusteella. Kun asiakkaiden kiinnostus on validoitu, kehitetään tuotteesta pienin mahdollinen julkaistava versio (*minimum viable product*), jonka avulla päästään testaamaan sitä aidoilla markkinoilla. Tavoitteena on myynnin nopea kasvattaminen ja liiketoiminnan skaalaaminen. Tuotetta jatkokehitetään jatkuvasti pala palalta ketterän kehityksen periaatteita noudattaen. (Blank 2013, 67-68.)

Marion, Cannon, Reid ja McGowan (2021, 34-36) kuvaavat muotoiluajattelun, Lean startupin ja Agilen roolia innovaatioprosessissa tuplatimanttimallin avulla, jossa ensimmäinen timantti kuvaa ongelman tunnistamista ja jälkimmäinen timantti ratkaisun kehittämistä ketterillä menetelmillä (kuvio 6). Muotoiluajattelun rooli korostuu heidän mukaansa alkuvaiheen sumeassa ja useita vaihtoehtoja tutkivassa vaiheessa, jossa tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita empatian avulla sekä markkinoiden ja liiketoiminnan vaatimuksia alustavan konseptin kehittämiseksi. Lean startup metodologialle keskeiset kokeilut ja validointi prototyyppien ja MVP-tuotteen (*minimum viable product*) avulla tukevat konseptin kehittämistä, kun taas Agilen periaatteita noudattava ketterä tuotekehitys edistää palvelun kaupallistamista.



Kuvio 6: Kehitysmalli yhdistää muotoiluajattelua, Lean startupin ja Agilen periaatteita (muokailen Marion ym. 2021)

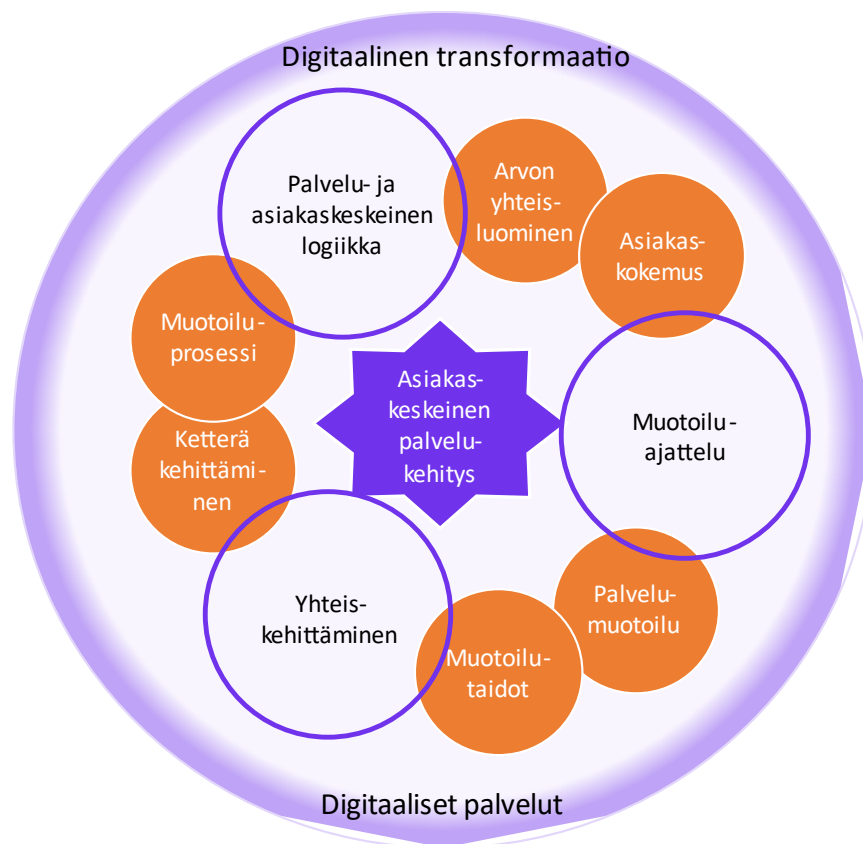
Vaikka palvelumuotoilun, käyttökokeussuunnittelun ja ketterän kehittämisen menetelmien yhdistäminen on yleistynyt, ovat yhteispelin parhaat käytännöt ovat vielä kehittymässä (Leinonen & Roto 2023, 2). Palvelun kehittäjien yhteinen etu on, että konseptin kehittäminen,

prototyyppien luominen ja vuorovaikutus käyttäjien kanssa voidaan tiiviisti yhdistää ja tehdä joustavaksi kehitysprosessin aikana.

Ratkaisevana onnistumisen tekijänä Leinonen ja Roto (2023, 16) korostavat tiedon siirron merkitystä kehitysprojektin eri osapuolien ja sidosryhmien välillä. Etenkin palveluvision ja konseptin yhteissuunnittelu sekä vaatimusmäärittelyn yhteinen läpikäynti ja priorisointi ovat arvokkaita tiedon siirron tilanteita ja artefakteja. Kun liiketoiminnan kehittäjät ja muotoilijat, UX-suunnittelijat ja kehitystiimi jakavat tietoa projektin alusta alkaen, parantaa se ymmärrystä niin kehityksen tavoitteesta kuin toteutettavuudesta.

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa ymmärrystä asiakaskeskeisen yhteiskehittämisen edellytyksistä ja luoda tietoa, kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien asumisen digitaalisten palveluiden ja kiinteistöalan toimintamallien kehittämistä. Ongelman tietoperustaa on lähestytty perehtymällä ja kuvaamalla palvelukeskeisen logiikan, muotoiluaajattelun ja yhteiskehittämisen keskeisiä ajattelu- ja toimintamalleja huomioiden digitaalisen transformaation vaikutukset yritysten toimintaan. Tietoperustan keskeiset käsitteet ja niiden suhteet on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ohjaa ajattelemaan palveluja arvonluonnin välineenä, jossa palvelun toimittaja fasilitoi ja asiakas toimii arvon tuottajana (Vargo & Lusch 2004; 2008). Palvelukeskeinen logiikka haastaa perinteisen tuotelähtöisen ajattelun, jossa arvo syntyy tuotantoprosessissa. Asiakaskeskeinen logiikka puolestaan keskittyy asiakkaan kokemukseen ja merkityksellisyyteen, korostaen asiakaskokemuksen kontekstuaalisuutta (Heinonen ym. 2010, 534). Asiakaskeskeinen ajattelu ja palvelumuotoilun lähestymistapa voivat edistää innovaatioita ja kehitystä organisaatiossa korostamalla asiakkaan roolia arvonluonnissa ja palveluiden käytössä (Vargo & Lusch 2008). Ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen on keskeistä, sillä se johtaa tyytyväisiin ja uskollisiin asiakkaisiin (Jaakkola ym. 2015, 183).

Asiakaskeskeinen ajattelu ja palvelumuotoilu mahdollistavat innovaatioita ja kehitystä organisaatiossa asettamalla asiakkaan keskiöön ja hyödyntämällä yhteiskehittämisen menetelmiä. Ne auttavat huomioimaan asiakkaiden näkökulmat ja hyödyntävät eri alojen asiantuntemusta, mikä mahdollistaa nopean ideoinnin ja ideoiden parantamisen (Maula & Maula 2019, 14). Palvelumuotoilun avulla voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja motiiveja sekä luoda palveluita, jotka vastaavat näihin tarpeisiin (Tuulaniemi 2011, 103).

Yhteiskehittämisessä asiakkaat ja sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti eri vaiheisiin, mikä lisää innovatiivisten ja arvoa tuottavien ratkaisujen todennäköisyyttä (Sanders & Stappers 2008, 10). Ketteryys ja iteratiivinen kehittäminen ovat tärkeitä digitaalisten palveluiden kehittämisessä, sillä ne mahdollistavat jatkuvaa oppimista ja palautteen hyödyntämisen kehityksessä (Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016). Yhdistämällä yhteiskehittämiseen muotoiluajattelun periaatteet, palvelumuotoilun menetelmiä ja ketterän kehittämisen iteratiivinen kehittämismalli, on palveluita mahdollista kehittää ja toteuttaa asiakaskeskeisesti ja innovatiivisesti. Yhteiskehittäminen edistää arvoa tuottavien digitaalisten palveluiden ja toimintamallien kehittämistä, lisää asiakastyytyväisyyttä ja parantaa liiketoiminnan tuloksia. Seuraavassa luvussa kuvataan yhteiskehittämisen toimintamallin konstruktivinen kehittämisprosessi sekä kehittämistyössä hyödynnetyt yhteiskehittämisen ja analysoinnin menetelmät.

3 Kehittämistyön toteutus

Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittämisen rooli on kahdenlainen. Koko työn tarkoituksena on tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä asiakaskeskeinen yhteiskehittäminen edellyttää ja kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien digitaalisten palveluiden ja toimintamallien kehittämistä. Toisaalta tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Toimintamallin kehittämiseksi on opinnäytetyössä toteutetussa konstruktivisessa kehittämisprosessissa luontevaa käyttää yhteiskehittämislle tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joiden avulla voidaan tulkita yksilöllisiä kokemuksia ja merkityksiä

(Vilkkä 2021, luku 5). Työn kolmannessa luvussa kuvataan työn lähestymistapa ja toteutusvaiheen menetelmät, niiden soveltaminen ja aineiston sisällönanalyysi.

3.1 Konstruktiivinen lähestymistapa tutkimuksellisessa kehittämistyössä

Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on ratkaista työelämän käytännön ongelmia tai tuottaa uusia ideoita ja käytäntöjä osaksi tuote- tai palveluhallintaa ja luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä systemaattisuutena, analyttisuutena ja kriittisyytenä. Ratkaisut perustuvat olemassa olevaan tietoon, mikä on kuvattu opinnäytetyössä tietoperustana, mutta tuloksia viedään eteenpäin osana organisaation käytännön työtä. (Ojasalo ym. 2014, 17-22.)

Koska kehittämiskohdetta voi tutkimuksellisesti lähestyä hyvin monin tavoin, on tutkijan valittava lähestymistapa, jolla kehitettävää ilmiötä haluaa tarkastella. Lähestymistavan valinta ohjaa tutkimusmenetelmien ja etenemistavan valinnassa. Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi on valittu konstruktiivinen lähestymistapa tutkimuskohteen luonteen vuoksi. Konstruktiivisessa tutkimuksessa kehittämisen kohteena on konkreettinen tuotos, kuten palvelu, järjestelmä tai toimintamalli (Kasanen ym. 1993, 1; Ojasalo ym. 2014, 66). Konstruktiivisessa tutkimuksessa haetaan ratkaisua ongelmaan ja pyritään poistamaan ongelma. Siksi sitä voidaan kutsua myös interventioistiseksi tutkimukseksi. (Kananen 2012, 14.) Interventionistisessa tutkimuksessa tutkijan tulee osallistua todellisen organisaation ongelmanratkaisu- tai muutosprosessiin samalla, kun hän kehittää ja edistää akateemista teoriaa. Konstruktiivinen tutkimus pohjautuu vahvasti teoriaan ja nykytilan ymmärtämiseen, mutta tutkijan tehtävänä on paitsi rakentaa teoriaan perustuva ratkaisu, myös osoitettava konstruktion toimivuus käytännössä ja kytkeä tulos aihealueen tutkimukseen. (Lukka 2006, 36; Ojasalo ym. 2014, 14-15.)

Tämän kehittämistyön tutkimusasetelmassa voidaan tunnistaa myös muiden lähestymistapojen piirteitä. Konstruktiivisesta tutkimuksesta on löydettävissä innovaatio- tai palvelumuotoiluprosessille tyypillisiä piirteitä, ja molemmille lähestymistavoille on yhteistä teoreettisesti perustellun ratkaisun tuottaminen valittuun käytännön ongelmaan sekä yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntäminen. Suunnittelutieteellisessä tutkimuksessa (*design science research, DSR*) on tavoitteena tuottaa tietoa luomalla ja arvioimalla innovatiivisia ratkaisuja todellisiin ongelmiin (Hevner & vom Brocke 2023, 264), jotka ovat hyödynnettävissä todellisissa organisaatioissa (Piirainen & Gonzalez 2013, 14). Suunnittelututkimus nojaa tyypillisesti toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, jossa kuten konstruktiivisessa tutkimuksessakin, on tavoitteena muutos, ratkaisun kokeileminen ja sen toteuttaminen (Kananen 2012, 38).

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on kuitenkin tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttaminen, kun konstruktiivinen tutkimus kohdistuu konstruktion kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa on keskeistä sisällyttää käytännön toimijat aktiivisiksi osallistujiksi tutkimus- ja kehittämisprosessiin (Ojasalo ym. 2014, 37-38, 58) ja tutkimuksen tekijä toimii osana

kehittämisryhmää sen aktiivisena jäsenenä (Kananen 2012, 38). Tässä tutkielmassa OmaSATO-palvelun kehitysprojekti täyttää myös toimintatutkimuksen piirteitä, sillä opinnäytetyön tekijä toimi osana kehittämiseen sitoutunutta asiantuntijajoukkoa ohjaten toimintaa ja toiminnan tuloksia.

Tässä tutkimuksessa valittiin konstruktiiivinen lähestymistapa erityisesti siksi, koska muutoksen kohteena on osallistavaa kehittämistoimintaa tukevan toimintamallin ja sitä tukevien yhteiskehittämisen käytäntöjen kehittäminen. Tutkimus kohdistuu ensisijaisesti konstruktion muodostamiseen. Tutkimuskohteena ei siten suoraan ole toimintatutkimukselle tyypillinen ihmisten toiminnan muuttaminen ja vuorovaikutuksen tutkiminen (Ojasalo ym. 2014, 51).

3.2 Kehittämisprosessin eteneminen ja yhteiskehittämisen menetelmät

Kanasen (2017, 33) mukaan konstruktiiivinen tutkimus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: 1) valmisteluvaihe 2) kenttävaihe ja 3) teoretisointivaihe. Valmisteluvaihe käynnistyy mielekkään ongelman etsimisellä, jossa tunnistetaan tosielämän ratkaisua vaativa ongelma ja perehdytään ongelmaa selittävään teoreettiseen taustaan sekä etsitään syitä ongelmalle. Kenttävaiheessa synnytetään kehittämistyön konstruktio eli tuotetaan ratkaisuehdotus ja testataan sitä. Teoretisointivaiheessa ratkaisu pyritään yleistämään ja kytkemään teoriaan sekä tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta (Ojasalo ym. 2014, 67).

Konstruktiiivista tutkimusta voidaan pitää myös suunnittelutieteellisen tutkimuksen variaationa. Tutkimusprosessien suurimpana erona on, että konstruktiiivinen tutkimus edellyttää aina konstruktion validointia käytännössä (Piirainen & Gonzalez 2013, 39). Konstruktiiivinen tutkimus perustuu tulkitsevaan lähestymistapaan, jossa ratkaisuja rakennetaan ja testataan vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa hyödyntäen erilaisia menetelmiä ja aineiston triangulaatiota (Oyegoke 2011, 576-577). Siten konstruktiiivisessä tutkimuksessa on tärkeää osoittaa lopputuloksen toimivuus. Kuitenkin kyseessä ollessa oikean organisaation aito ratkaistava ongelma, voi opinnäytetyöhön käytettävän ajan rajallisuus toimia esteenä konstruktion toimivuuden osoittamiselle, mikäli kehittämistyö organisaatiossa ei etene samassa tahdissa. Tällöin konstruktion validointi voi tapahtua vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015, 65-66.)

Kuviossa 8 on kuvattu konstruktiiivisen tutkimus- ja kehittämisprosessin vaiheet ja niiden soveltaminen tässä kehittämistyössä. Valmisteluvaihe on jaettu tässä raportissa kahteen osaan: työn teoreettiseen perustaan, joka on kuvattu luvussa kaksi sekä OmaSATO-projektin ja sen toimintamallin kuvaukseen (luku 3.3). Kenttävaiheessa esitetään ensimmäinen ratkaisuehdotus toimintamallista valmisteluvaiheen tiedon ja ymmärryksen pohjalta sekä simuloidaan ratkaisua muotoilupelin avulla. Kenttävaiheen menetelmät ja analyysit on kuvattu luvussa 3.4. Luvussa 4 esitetään työn tulokset aineiston ja teorian pohjalta. Työn viimeisessä luvussa

kehitetty konstruktio kytetään teoriaan ja tarkastellaan sen soveltamismahdollisuuksia laajemmin.



Kuvio 8: Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheet ja soveltaminen tässä kehittämistyössä (prosessin vaiheet mukailen Kananen 2017, 33; Ojasalo ym. 2014, 67)

Konstruktivisessa tutkimuksessa aidon ongelman tunnistaminen ja ongelmanasettelu ohjaa tutkijaa tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja tulkinassa (Oyegoke 2011, 574). Siten tutkimus- ja kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tunnistetaan ja valitaan kehittämisen ja aineiston keräämisen kannalta olennaiset sidosryhmät ja menetelmät (esim. Kananen 2012; Ojasalo ym. 2014). Opinnäytetyöntekijän, kuten kenen tahansa tutkijan on kysyttävä itseltään monia kysymyksiä määritelläkseen tutkimus- ja kehittämisprosessin tavoitteen ja tarkoituksen, tarvittavat osallistujat sekä millaisia menetelmiä hyödynnetään aineiston keräämiseen ja analysointiin (Vilkka 2021, luku 3).

Konstruktiviseen tutkimukseen liittyy tutkijan yhteistyö konstruktion kehittämisessä eri sidosryhmien kanssa. Siten työssä aiemmin kuvatut yhteiskehittämisen, osallistuvan suunnittelun sekä käyttäjälähtöisen suunnittelun periaatteita ja menetelmiä on luontevaa hyödyntää myös kehittämisprosessissa sekä kehitetyn mallin arvioinnissa ja validoinnissa. Yhteiskehittämisessä perinteiset roolit voivat muuttua, kun palvelun loppukäyttäjät tai muutoksen kohteena olevat työntekijät muuttuvat osallistujiksi ja yhteiskehittäjiksi. Heistä tulee omien kokemustensa asiantuntijoita. (Sanders & Stappers 2012, 25.) Eri alojen asiantuntijoita tai eri

henkilöstöryhmien edustajista koottu monialainen tiimi katsoo todennäköisesti kehityskohdetta laajasti ja tuo keskusteluun tosielämässä kiinni olevia näkökulmia. Tärkeä hyöty varhaisen vaiheen sisäisessä osallistamisessa on myös muutokseen sitoutuminen ja viestintä laajemmin organisaatiossa. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, luku 10.)

Yhteiskehittämisessä fasilitoijan rooli on moninainen, sillä hän ohjaa samanaikaisesti työskentelyprosessia, ryhmää ja yksittäisiä osallistujia. Hänen tehtävänä on ohjata työtä kohti tavoitetta sekä motivoida, sitouttaa ja edistää ryhmän työn tuottavuutta. (Stickdorn ym. 2018, luku 10.) Fasilitoijan rooli nähdään usein ryhmän ulkopuolisena, neutraalina prosessin ohjaajana ja esimerkiksi Stickdorn ym. (2018) näkevät, että organisaation sisäisen fasilitoijan rooli voi olla ongelmallinen sisäisen hierarkian ja tiedon saatavuuden näkökulmasta. Toisaalta fasilitoijan rooli voi olla toimia myös ryhmän motivoijana, opettajana (esimerkiksi prosessin tai menetelmien osalta) tai järjestelmien ja toimintamallien yhteissuunnittelijana (Kaner 2014, 36).

Fasilitoijan tärkein tehtävä on tukea ryhmän jokaista jäsentä onnistumaan omassa ajattelussaan ja auttaa siten ryhmää saavuttamaan haluttu tavoite. Olennaista onnistumisessa on muun muassa ryhmän jäsenten kuuntelemisen taito, empatia ja turvallisen tilan luominen niin fyysisesti kuin henkisesti (Kaner 2014). Tiimin psykologisen turvallisuuden käsitteellä viitataan jaettuun kokemukseen ja uskallukseen ottaa riskejä vuorovaikutuksellisessa ympäristössä (Edmondson 1999). Psykologinen turvallisuus edistää yhteistyötä ja luottamuksen rakentamista ja sitä on pitkään pidetty ryhmän suorituskykyä ja uusia ideoita lisäävänä tekijänä. (Marder ym. 2021, 3.)

Siten käytettäessä yhteiskehittämistä ja osallistamista tutkimuksellisessa kehittämisessä, tulee tutkijan suunnitella kehittämisen prosessi, siihen sovellettavat osallistamisen menetelmät, valittava osallistajat sekä suunniteltava ja toteutettava vuorovaikutustilanteiden fasilitointi (Sanders & Stappers 2012, 147-172). Tutkimuksellisen kehittämisen luonteeseen kuuluu, että aineiston keräämiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa koko kehittämistyön ajan korostuu (Ojasalo ym. 2014, 18). Tutkimukselliseen prosessiin kuuluu olennaisena osana myös yhteiskehittämisen kautta kerätyn aineiston analysointi ja tulkinta.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineiston keräämiseen ja analysointiin on hyödynnetty laadullisia yhteiskehittämiseen ja osallistavaan suunnitteluun soveltuvia menetelmiä. Yhteiskehittämisen prosessi suunnitellaan usein osallistavien tapahtumien sarjana, joka voi sisältää esimerkiksi erilaisia kokouksia, epävirallisia ja virallisia keskusteluja tai erityyppisiä työpajoja. Osallistamisen tapahtumat ovat avainasemassa kaikkien sidosryhmien yhteen tuomisessa, yhteisen ymmärryksen luomisessa ja omistajuuden saavuttamisessa projektissa (Erikson 2012).

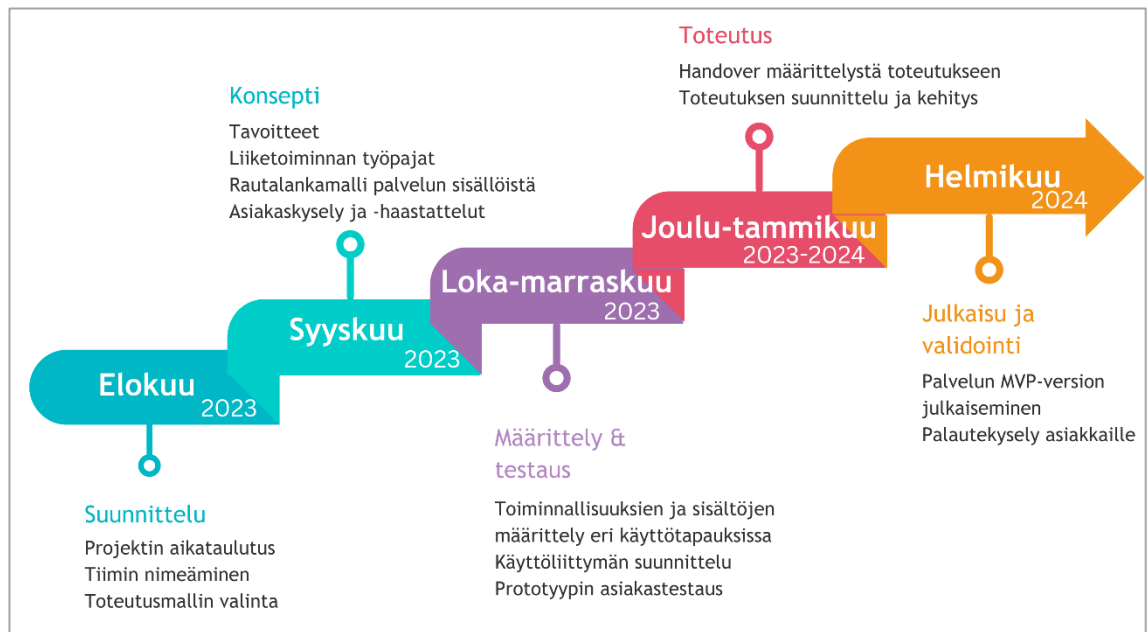
Tutkimus- ja kehittämisasetelman kannalta yhteiskehittämisen prosessin suunnittelu on edennyt kahdessa eri vaiheessa. OmaSATO-projektin kehittämisvaiheessa suunniteltiin ja toteutettiin yhteiskehittämisen prosessi, joka on kuvattu luvussa 3.3. Prosessi suunniteltiin tästä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä erillään ja tutkimusasetelma muodostettiin projektin päätyttyä. Toteutettua yhteiskehittämisen prosessia ja osallistamisen menetelmiä arvioitiin konstruktion kehittämisvaiheen fokusryhmäkeskusteluissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayrityksen tarpeeseen sopiva yhteiskehittämisen toimintamalli. Yhteiskehittämisen prosessi toimintamallin luomiseksi käynnistettiin opinnäytetyöntekijän oman osallistumisen ja OmaSATO-projektin oppien pohjalta. Sitä reflektoidtiin fokusryhmäkeskusteluissa ja kehitettiin yhdessä sidosryhmien kanssa pelillistetyssä yhteiskehittämistyöpajassa. Kaikki aineiston hankinnan ja analysoinnin menetelmät käsitellään alaluvuissa 3.4 ja 3.5.

3.3 OmaSATO-projektin toteutusmalli

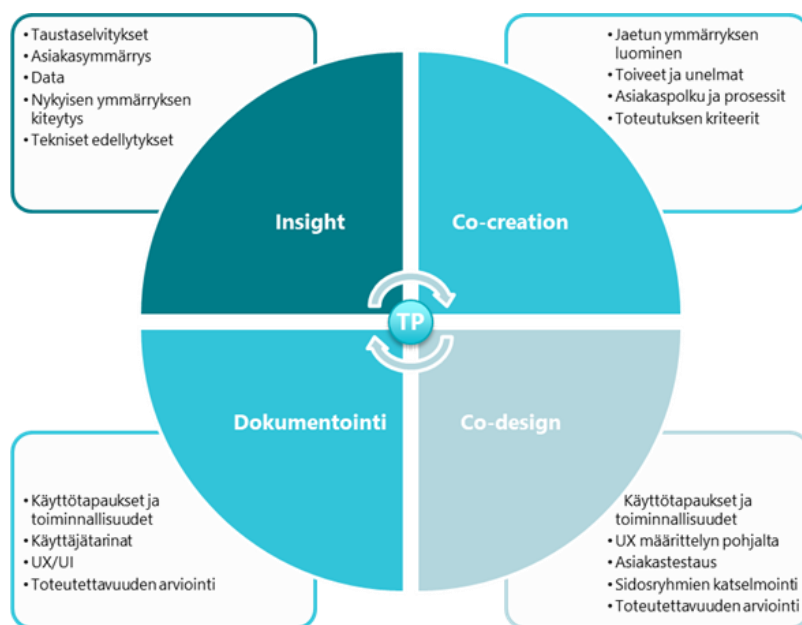
Konstruktiiivinen tutkimuksen valmistelu käynnistyy mielekkään tutkimusongelman löytämisellä (Kasanen ym. 1993, 3). Konstruktiiivisen tutkimuksen interventionistiseen luonteeseen kuuluu, että tutkijan roolina on olla itse mukana käytännön prosessissa ja toimia yhteistyössä toimeksiantajan kanssa (Kananen 2017, 16). OmaSATO-projektissa tutkija osallistui itse projektityöhön määrittäen toimintamallia, valittuja menetelmiä sekä osittain myös aikataulua. Projektin jälkeen tunnistettiin, että projektin onnistumisessa yksi keskeinen tekijä oli valittu yhteiskehittämisen toimintamalli sekä siihen liittyvät toimintatavat ja työkalut. Havainnon pohjalta tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisongelmaksi tunnistettiin tavoite tuottaa tietoa ja ymmärrystä asiakaskeskeisen yhteiskehittämisen edellytyksistä ja siitä, kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien digitaalisten palveluiden ja toimintamallien kehittämistä.

OmaSATO-projekti toteutettiin elokuun 2023 ja helmikuun 2024 välillä (kuvio 9). Työskentely jaettiin kolmeen aikataulun mukaiseen päävaiheeseen: 1) Ymmärrys ja konseptointivaihe, 2) määrittely- ja käyttöliittymän design vaihe sekä 3) toteutus- ja validointivaihe. Projektin suunnittelusta ja määrittelystä vastaavana jaoin vaiheet myös sisällön ja menetelmien mukaan ymmärryksen rakentamisen (*insight*) vaiheeseen, yhteiskehittämisen (*co-creation*) vaiheeseen, yhteissuunnittelun (*co-design*) vaiheeseen sekä dokumentointivaiheeseen. Mallissa on löydettävissä piirteitä tuplatimanttimalista (British Council), käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta (De Voil 2020; Lowdermilk 2013) sekä osallistavasta suunnittelusta (Sanders & Stappers 2008, 10; Peacock 2022). Mallia ei kuitenkaan ole rakennettu systemaattisesti tietopohjaa hyödyntäen.



Kuvio 9: OmaSATO-projektin aikajana

Kuviossa 10 on kuvattu OmaSATO:n kehitysmallin eri vaiheiden sisältöä ja toistumista. Vaiheet toistuivat jokaisen sisältökokonaisuuden (kuviossa lyhenne TP, työpaketti) osalta. Ymmärryksen rakentamisen vaihe liittyi erityisesti projektin suunnittelu- ja konseptointivaiheeseen, jossa kiteytettiin OmaSATO-uudistuksen tavoite ja konseptin sisällöt ylätasolla. Yhteiskehittäminen (jaetun ymmärryksen luominen ja tahtotilan visualisointi) ja yhteissuunnittelu (käyttötapauksien ja toiminnallisuuksien määrittely, käyttökokemuksen suunnittelu ja testaaminen) liittyivät erityisesti liiketoimintamäärittelyn ja testauksen vaiheeseen.



Kuvio 10: OmaSATO-projektin aikainen kehitysmalli

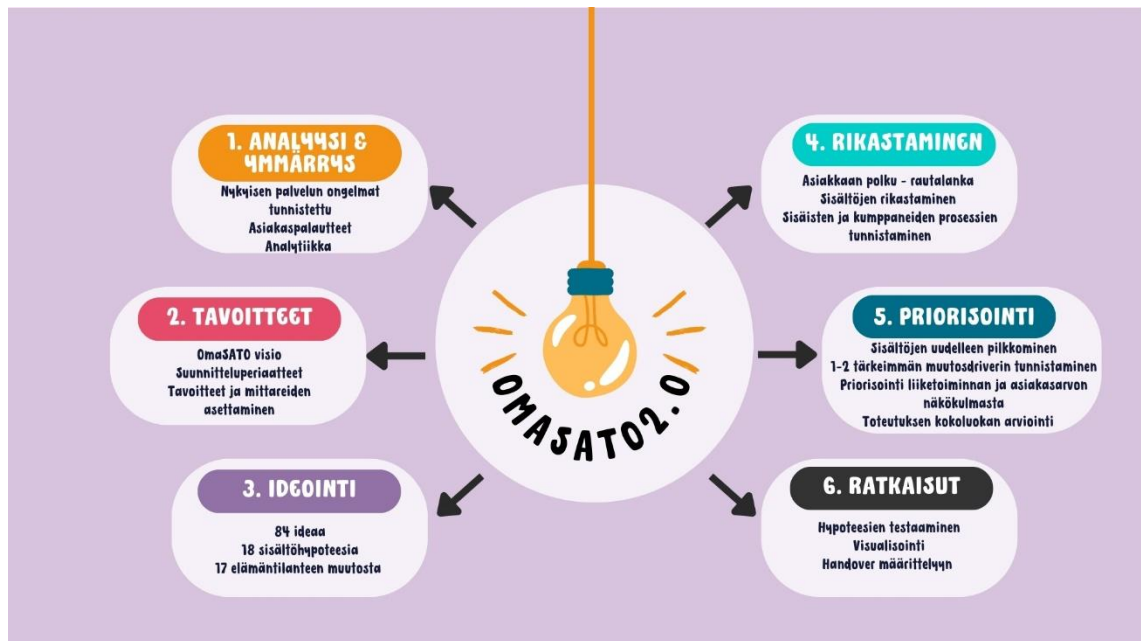
Dokumentaatiota tehtiin koko projektin ajan yhteisiin Mural-työtiloihin, joita käytettiin työskentelyn fasilitointiin ja tiedon jakamiseen. Erityisesti dokumentaation rooli korostui ennen toteutusvaiheen ja teknisen suunnittelutyön käynnistämistä, kun käyttötapaukset ja niiden kuvaukset kirjoitettiin puhtaaksi sekä prosessikaaviot ja käyttöliittymän kuvaukset viimeisteltiin. Eri sisältökokonaisuuksien osalta toteutusvaihe alkoi eri aikoina.

Kehitysmalli on toiminut opinnäytetyön lähtökohtana ja yhteiskehittämisen toimintamallin alustavana kehitysaihiona. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin OmaSATO:n projektivaiheen toteutusta ja menetelmiä. Yhteiskehittämisen toimintamallin kehittämistä sekä kokemuksia ja tuloksia OmaSATO:n toteutusvaiheesta kuvataan fokusryhmäkeskusteluiden perusteella seuraavassa alaluvussa 3.4.

Suunnittelu- ja konseptointivaihe (elokuu-syyskuu 2023)

Ennen varsinaista projektin käynnistämistä oli palvelun uudistamisen tueksi koostettu suunnitteluperiaatteet, jotka ohjasivat konseptointityötä. Suunnittelu käynnistettiin kokoamalla yhteen liiketoiminnan data, aiemmat asiakastutkimukset, muut tutkimukset ja aiempien sisäisten työpajojen analyysi. Merkittävä asia palvelun uudistuksen kannalta oli myös kohderyhmän rajauspäättös ainoastaan SATO:n vuokrasopimussuhteessa oleviin asukkaisiin. Aiemmin palveluun rekisteröityminen oli ollut mahdollista kenelle vain kiinnostuneelle. SATO:n johtoryhmä oli myös hyväksynyt palvelun vision, ylätasen tavoitteet sekä alustavan kehitysaikataulun. Ymmärrysvaihe sisälsi myös projektin alustavan aikatauluttamisen ja tiimin kokoamisen.

Konseptointivaiheessa noudatettiin yllä kuvattua palvelumuotoilun, käyttäjälähtöisen suunnittelun ja yhteiskehittämisen periaatteisiin pohjautuvaa prosessia. Tavoitteena oli tiiviissä aikataulussa muutaman viikon aikana muodostaa ymmärrys palvelun uudistustarpeista ja rautalankamallin sisällöistä, joita lähdetään määrittelemään tarkemmin. Konseptointiin kuului nykyisen palvelun analyysi ja eri toiminnallisuuksiin liittyvien liiketoimintaprosessien tunnistaminen. Viiden työpajan (kesto á 2-3 tuntia) aikana saatiin tuotettua ensimmäinen kokonaiskuva palvelun laajuudesta sekä priorisoitu listaus projektin aikana määriteltävistä asioista. Kuvio 11: on kuvattu konseptointivaiheen eteneminen. Kuviossa ensimmäinen analyysi- ja ymmärrysvaihe kuvaa ennen työpajasarjaa tapahtunutta tiedonhankintaa. Sen jälkeen jokainen numeroitu vaihe kuvaa yhdessä työpajassa käsiteltyä kokonaisuutta.



Kuvio 11: OmaSATO-projektin aikana kuvatut konseptointivaiheen sisällöt

Konseptointivaiheen tuloksena tunnistettiin OmaSATO-palvelun kehitykseen neljä pääteemaa ja niille 16 sisältö- tai kehitysaihiota, joiden pohjalta toiminnallisuuksien määrittelyä voitiin suunnitella. Konseptoinnin päätteeksi sisältöaihiot priorisoitiin asiakas- ja liiketoiminta-arvon sekä toteutettavuuden näkökulmista. Tässä vaiheessa rajautui vielä muutamia aihioita pois palvelun ensimmäisen vaiheen toteutussuunnitelmasta.

Sisältöjen priorisoinnin ja rikastamisen varmistamiseksi toteutettiin digitaalinen asiakaskysely valitulle asiakasjoukolla. Kyselyssä myös kerättiin yhteystiedot kiinnostuneilta haastatteluihin tai myöhempiin palvelukehityksen osallistumiseen kiinnostuneilta asiakkailta. Haastatteluihin kutsuttiin viisi palvelun kehityksestä kiinnostunutta vapaaehtoista asiakasta, jotka olivat rekisteröityneet OmaSATO-palvelun käyttäjiksi. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan mahdollisimman heterogeenisesti sukupuolen ja iän mukaan. Haastattelukieli oli suomi, mutta haastateltavat edustivat erilaisia kulttuuritaustoja. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatteluun valittiin neljä teemaa, joihin valmisteltiin kysymykset: Oma koti, viestintä, oma profiili ja vastuullisuus. Kustakin teemasta haastateltavalle näytettiin piirroskuva keskustelun pohjaksi. Haastattelut videoitiin ja niistä tehtiin muistiinpanot. Tulosten perusteella fokuoitiin kehitystyötä.

Määrittely- ja käyttöliittymän suunnitteluvaihe (lokakuu 2023-tammikuu 2024)

Määrittelyvaiheessa kuvattiin liiketoiminnan asiantuntijoiden yhteistyönä priorisoitujen sisältöaihioiden käyttötapaukset ja niihin liittyvät prosessit. Digitaalisen palvelun toiminnallisuuksien todettiin edellyttävän myös liiketoimintaprosessien yhtenäistämistä ja uudistamista. Uudistamisessa hyödynnettiin asiakaspolkukuvauksia ja service blue print -menetelmää (esim.

Stickdorn ym. 2018) hahmottaen myös taustajärjestelmän toimintaa osana asiakkaan polkua. Käyttötapausten pohjalta käynnistettiin käyttöliittymän suunnittelutyö. Määrittelyn loppudokumentaatio kirjattiin käyttöliittymän lisäksi organisaation yhteiseen järjestelmään.

Projektitiimin käyttöliittymäsuunnittelija uudisti palvelun ulkoasun ja suunnitteli liiketoiminnan määrittelemät toiminnallisuudet ja sisällöt mahdollisimman toimivaksi kokonaisuudeksi. Käyttöliittymäsuunnitelman pääsivuista luotiin klikkailtava prototyyppi (DeVoil 2020), kun pääosa toiminnallisuuksista oli tiedossa.

Prototyyppiä haluttiin testata palvelun käyttäjillä. Aiemmin rekrytoituille asiakastestaaajille toteutettiin kysely, jossa tarkennettiin asiakkaiden toiveita valituista toiminnallisuuksista sekä kysyttiin halukkuutta osallistua prototyypin testaamiseen. Prototyypin testaamiseen osallistui lopulta neljä asiakasta, joista kaikilla oli kokemusta myös edellisen OmaSATO-palvelun käytöstä. Testaus toteutettiin etäyhteydellä Teams-palvelun kautta. Asiakkaat saivat linkin prototyyppiin ja testajat pystyivät seuraamaan asiakkaan klikkailua näytön jakamisen avulla. Testauksessa kerättiin asiakkaiden palautetta käytettävyydestä, sivujen sisältöjen tärkeydestä, ymmärrettävyydestä ja löydettävyydestä sekä käyttöliittymän teksteistä. Lisäksi käyttäjiltä tuli ideoita uusista sisältötarpeista.

Määrittelyvaiheen loppupuolella, joulukuussa 2023 järjestettiin konseptointi- ja määrittelyvaiheeseen osallistuneiden liiketoiminnan asiantuntijoiden palaute- ja kehittämistyöpaja, jossa arvioitiin projektin siihen asti toteutunutta tekemisen tapaa ja kokemuksia muotoilulähtöisestä tekemisestä.

Toteutus- ja validointivaihe (joulukuu 2023-helmikuu 2024)

Toteutusvaihe käynnistyi liiketoiminnan asiantuntijoiden ja toteutuksesta vastaavien henkilöiden yhteisillä läpikäynneillä. Nämä ”handover” tapaamiset olivat tärkeä osa asiakas- ja liiketoimintaymmärryksen siirtämistä palvelun teknisestä suunnittelusta vastaaville henkilöille.

Toteutusvaiheessa projektipäällikön tehtävänä oli varmistaa liiketoiminnan määrittelyiden dokumentaatio. Projektitiimin liiketoimintakehittäjät vastasivat omilla vastuualeillaan, että kehittäjien toteutus käyttöliittymästä ja toiminnallisuuksista vastasi määrittelyitä. Palvelun MVP-versio julkaistiin helmikuussa 2024. Maalikuussa toteutettiin asiakaskysely, jossa kerättiin kokemuksia palvelun käytöstä ja ulkoasusta. Palvelussa on myös jatkuva palautteenantomahdollisuus, jonka kautta seurataan käytön haasteita ja asiakastyytyvyyttä.

3.4 Konstruktion kehittäminen

Johdantoluvussa kuvattiin, että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toisena päätavoitteena on tuottaa tietoa ja kuvata, miten OmaSATO-projektissa toteutettu toimintamalli ja valitut yhteiskehittämisen menetelmät toimivat kyseisessä projektissa ja kuinka projektin

oppeja voidaan hyödyntää myös muussa kehittämistyössä. Aineiston avulla vastataan työn aineistolähtöisiin tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin: Miten yhteiskehittämisen toimintamalli tukee kehittämistyötä toteutetussa OmaSATO-projektissa ja millainen toimintamalli tukee toimeksiantajayrityksen palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä? Aineiston pohjalta tunnistetaan esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle sekä keinoja tuoda muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa toimintamallia osaksi kehitystoimintaa.

Kysymyksiä lähestytään kokoamalla osallistuvan havainnoinnin sekä valmisteluvaiheen teoreettisen ymmärryksen pohjalta toimintamallin uusi versio, joka kuvataan luvussa 3.4.1. Luvussa 3.4.2 kuvataan kokemukset OmaSATO-projektin toimintamallista ja yhteiskehittämisen menetelmistä fokusryhmäkeskustelujen perusteella mallin jatkokehittämisen mahdollistamiseksi.

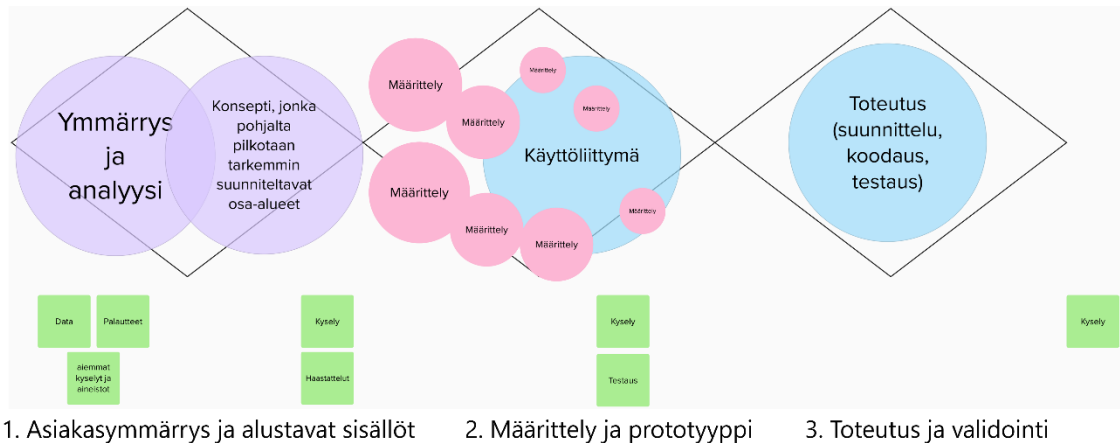
3.4.1 OmaSATO - projektista toimintamalliksi

Muotoiluprojekteissa tyypillisiä kehittämisvaiheita ovat ymmärryksen hankkiminen suunnittelukohteesta, ymmärryksen kiteyttäminen ja kehittämisongelman määrittely, ideointi, ideoiden arviointi ja iterointi prototypoinnin ja testaamisen avulla sekä implementointi (British Design Council 2024; Brown 2009; Ideo Design Thinking 2024; Patrício & Fisk 2013; Stanford d.School 2024; Stickdorn ym. 2018). OmaSATO-projektissa oli kyse tyypillisestä digitaalisen palvelun kehitysprojektista, jossa kehitettiin asiakkaille näkyvän käyttöliittymän ja sisällön lisäksi palvelun taustaprosesseja ja teknistä alustaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta on kuitenkin olennaista huomioida, että kaikki liiketoiminnalliset kehitysprojektit eivät sisällä muutoksia digitaalisiin käyttöliittymiin. On silti hyvä huomioida, että digitaalisuus ja järjestelmäkehitys ovat osa lähes kaikkea kehitystoimintaa. Tästä syystä toimintamallissa haluttiin huomioida myös sen saumaton yhdistäminen toimeksiantajayrityksessä käytössä oleviin ohjelmistokehityksen ketterän kehityksen periaatteisiin ja toimintatapoihin.

Toimintamallin ensimmäinen versio muodostettiin yhdistämällä British Councilin tuplatimanttimalliin digitaalisten palveluiden ja järjestelmien kehittämisen vaiheita säilyttäen palvelumuotoilulle ja yhteiskehittämiselle olennaiset elementit: ymmärryksen rakentaminen, sidosryhmien laaja osallistaminen kehittämiseen ja päätöksentekoon, ratkaisujen prototypointi, testaus ja iterointi sekä visualisointi. Ratkaisussa tuplatimanttia laajennettiin triplatimantiksi. Triplatimanttimallia on hyödynnetty erilaisissa konteksteissa, kuten digitaalisessa tuotekehityksessä (esim. Sahu 2022; Bereton 2024), sillä siinä yhdistyvät palvelumuotoilun periaatteiden lisäksi käyttäjälähtöisen suunnittelun ja ketterän kehittämisen periaatteet.

Kuviossa 12 on kuvattu OmaSATO-projektin oppien perusteella muodostettu triplatimanttimalli. Kuviossa ensimmäisen timantin sisältö noudattaa alkuperäistä tuplatimanttimallia. Siinä syvennetään ymmärrystä eri sidosryhmien tarpeista ja muodostetaan niiden pohjalta analyysi ratkaistavasta muotoiluongelmasta. OmaSATOn tapauksessa ymmärrystä syvennettiin datan ja

projektia edeltäneiden sidosryhmäkeskusteluiden pohjalta. Tämän jälkeen muotoilutehtävää sekä palvelun haluttuja sisältöjä ideoitiin ja rajattiin liiketoiminnan asiantuntijoiden toimesta siten, että tuloksena oli yltäosan konsepti, joka kuvasi toteutuksen tavoitteet ja pääsisällöt priorisoituna. Konseptin sisältöjä testattiin ja syvennettiin asiakaskyselyn ja teemahaastattelujen avulla.



Kuvio 12: OmaSATO-projektin kehitysmalli triplatimanttimallin mukaan

Toinen timantti kattaa palvelun määrittely- ja käyttöliittymän suunnitteluvaiheen sekä käyttöliittymän prototyypin testaamisen asiakkaiden kanssa. Kuviossa olevat vaaleanpunaiset pallo kuvaavat jokainen erillisiä määriteltäviä toiminnallisuuksia ja sisältöjä, joissa voi olla mukana eri asiantuntijoita. Määrittelytyö eteni eri tahtiin eri sisältöjen osalta ja kokonaisuudet olivat keskenään eri laajuisia. Osa sisällöistä edellytti lisää asiakasymmärrystä, jota kerättiin asiakaskyselyllä. Kun käyttöliittymä oli määritelty projektitiimin mielestä tarpeeksi pitkälle, jotta siitä voitiin kerätä käyttäjien palautetta, luotiin prototyyppi ja järjestettiin testitilaisuuksia. Testauksen jälkeen käyttöliittymää ja määrittelyjä tarkennettiin vielä tarpeellisin osin.

Kolmas timantti kuvaa palvelun teknisen suunnittelun ja toteutuksen vaihetta, jolloin OmaSATO-projektissa ei tehty asiakastestausta vaiheen ollessa varsin lyhyt. Myöskään alkuperäisessä tuplatimanttimallissa toimitusvaihe sisältää harvoin asiakkaiden osallistamista kehitykseen (De Voil 2020, 141). Ensimmäisen version julkaiseminen mahdollisti asiakaspalautteen keräämisen palvelun aidolle käyttäjäjoukolle toteutetulla kyselyllä sekä jatkuvan palautteen keräämisen palvelussa pop-up-kyselyllä.

3.4.2 Toimintamallin kehittäminen fokusryhmäkeskusteluissa

Jotta mallia voidaan kehittää ja ymmärtää millainen muotoilulähtöinen toimintamalli tukee parhaiten toimeksiantajayrityksen palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä, tulee selvittää kuinka valittu muotoilulähtöinen toimintamalli ja asiakasosallistamisen menetelmät tukivat

kehittämistyötä OmaSATO-projektissa. Tätä varten toteutettiin kaksi fokusryhmäkeskustelua (*focus group*), joiden osallistujat valittiin OmaSATO-projektin asiantuntijatiimistä.

Ryhmähaastattelu sopii hyvin tilanteeseen, jossa tarkasteltavaa ilmiötä voi tarkastella eri näkökulmista. Keskustelu ja vuorovaikutus johtaa yksittäisiä haastatteluja rikkaampaan aineistoon (Valtonen & Viitanen 2020, 113). Ryhmäkeskusteluissa tavoitteena on edistää keskusteluun osallistuvien välistä vuorovaikutusta. Konstruktionistisen näkemyksen mukaan tiedon luominen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja se, mitä pidetään tietona, muotoutuu monien vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden mukaisesti, jolloin ryhmän osallistujien välinen keskustelu tuottaa ryhmäkeskustelulle tyypillisen tutkimusaineiston.

Ryhmähaastattelun avulla tutkijan on mahdollista ymmärtää mitä osallistujat ajattelevat, mutta myös miksi he ajattelevat niin ja keskustelun kautta osallistujat pyrkivät jakamaan omia näkemyksiään ja ymmärtämään toisiaan tuoden esille erilaisia näkökumia. Keskustelu eroaa ryhmähaastattelusta juuri vuorovaikutuksen rakentumisen osalta. Fokusryhmäkeskusteluissa ei välttämättä päästä yhtä syvälle ja yksityiskohtaiselle tasolle kuin haastatteluissa. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus keskittyy pääasiassa haastattelijan ja yksittäisten osallistujien välille, ikään kuin yksilöhaastattelussa. (Morgan 2019, 6-7; Valtonen & Viitanen 2020, 113.)

Vuorovaikutuksellisuuden vuoksi ryhmäkeskustelua voidaan kutsua myös osallistavaksi haastatteluksi. Haastattelijan roolina on fasilitoida keskustelua valituista aiheista. Fasilitoijan tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää kunnioittavaa ja osallistujia tukevaa ilmapiiriä; pysyä sisällön ulkopuolella ja johtaa prosessia; opettaa ryhmälle uusia ajattelun taitoja prosessin aikana ja siten kehittää ryhmän yhteistyötaitoja (Kaner ym. 2014, xxvii). Haastattelun tunnelma pyritään pitämään rentona ja avoimena (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3).

Ryhmähaastattelussa ryhmän koko voi vaihdella tavoitteesta riippuen. Ryhmän tarkasti valitut osallistujat kutsutaan haastatteluun. Usein kyse on asiantuntijahaastatteluista, joissa ryhmän osallistujilla voi olla myös valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltavan ilmiön kehittämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3.) Fokusryhmiin osallistujat valittiin OmaSATO-projektitiimin asiantuntijoista. Kahteen ryhmäkeskusteluun osallistui yhteensä seitsemän (3+4) osallistujaa. Ryhmät haluttiin pitää kooltaan pienenä, jotta jokaisella osallistujalla on varmasti aikaa tuoda omia ajatuksiaan esille, sillä ryhmähaastatteluissa haastattelijan tulee varmistaa, että jokainen osallistuja voi vapaasti tuoda esiin oman mielipiteensä ja osallistua tasapuolisesti keskusteluun (Kananen 2012, 100).

Osa haastateltavista osallistui etäyhteydellä (Teamsin välityksellä) ja osa paikan päällä samassa huoneessa. Noin tunnin mittaiset haastattelut videoitiin ja tallennettiin. Dokumentoinnissa hyödynnettiin Teams-videokokouksen transkriptiotoiminnallisuutta. Transkription ja

videotallenteen pohjalta haastattelut litteroitiin pääpiirteittäin. Lisäksi tutkija teki haastattelujen aikana muistiinpanoja.

Fokusryhmien menetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tavoitteena on ymmärtää jotakin ilmiötä syvällisesti tilastollisen yleistämisen sijaan. Tästä syystä teemahaastattelu sopii myös paikallisesti tapahtuvan ilmiön tutkimiseen. Yksityiskoh- taisten kysymysten sijaan keskustelu kohdennetaan tiettyihin haastattelijan ennalta päättä- miin teemoihin, joiden avulla tutkija pystyy vaikuttamaan keskustelun kulkuun ilman, että haastateltavien vuorovaikutus kärsii. Teemahaastattelussa on tärkeää antaa tilaa haastatelta- vien tulkinnoille ja merkityksille. Vastauksia ei siten sidota tiettyihin vaihtoehtoihin kuten strukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3; Puusa 2020, 112.)

Fokusryhmien teemahaastattelurunko koostui viidestä pääteemasta: 1) tausta ja tavoite, 2) asiakasymmärryksen kerääminen ja alustava konsepti, 3) asiakastestaaminen määrittelyvai- heessa, 4) asiakasvalidointi kehitysvaiheessa sekä 5) yhteiskehittämisen opit ja hyödyntämi- nen jatkossa. Teemojen lisäksi oli laadittu haastattelurunko (liite 1), jonka kysymyksiä avulla ohjattiin tarvittaessa keskustelua.

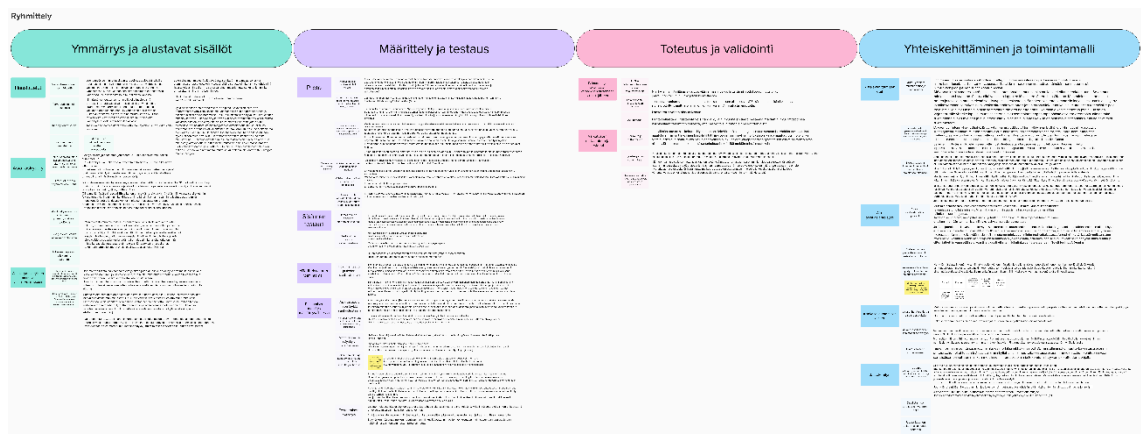
Haastattelun aikana osallistujille näytettiin esitysmateriaalia, jonka pohjalta keskustelussa siirryttiin eri teemoihin. Esitysmateriaali koostui edellä esitetystä OmaSATO kehitysmallista (kuvio 12), sekä projektin aikana toteutettujen asiakasosallistamismenetelmien visualisoin- neista. Menetelmää (*stimulated recall*) päätettiin hyödyntää, koska projektin aloituksesta oli ajallisesti jo noin yhdeksän kuukautta (Adzmi, Ishak & Ladin 2022, 56; Diaz 2022, 58). Keskus- telun varmistamiseksi osallistujille haluttiin palauttaa mieleen käytettyjä menetelmiä sekä projektin etenemisen aikataulua.

Laadullisen tutkimuksen luonteenomainen piirre on se, että tutkimusaineisto kerätään useassa eri vaiheessa ja usein käyttäen erilaisia menetelmiä. Tämä tarkoittaa, että analyysi ei ole erillinen vaihe, vaan se tapahtuu läpi koko tutkimusprosessin. Analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa kehittämistyön tarpeisiin perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. (Puusa 2020, 141.) Siten laadullisessa aineiston käsittelyssä tutkijan oma päättely ja tulkinta ovat keskei- sessä asemassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Fokusryhmähaastatteluista kerättyjä tietoja analysoitiin sisällönanalyysin avulla muistiinpano- jen ja tallenteiden pohjalta. Ryhmäkeskusteluissa kerätyn aineiston analyysin tavoitteena oli ryhmitellä aineistoa selkeisiin kokonaisuuksiin, joiden pohjalta olisi mahdollista tehdä luotet- tavaa johtopäätöksiä. Analyysia voidaan kutsua teoriaohjaavaksi, sillä opinnäytetyön tekijän aiempi ymmärrys ja valmisteluvaiheen syvällinen teoreettinen taustatyö vaikuttivat ja ohjasi- vat analyysia huolimatta siitä, että analyysiyksiköt valittiin aineistosta. Konstruktiiviselle tut- kimukselle luonteenomaisesti aikaisempi tieto toimi siten uusien ajatusten ja analyysien

tukevana viitekehyksenä, teorian testaamisen sijaan. (Kananen 2017, 14; Tuomi & Sarajärvi 2018, 109 & 122.)

Sisällönanalyysissa fokusryhmien litteroitua aineistoa luettiin ja pelkistettiin eli siitä poistettiin tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen aineisto pois ja aineisto siirrettiin tekstiedostosta Mural-työtilaan, jossa aineiston työstäminen ja järjesteleminen onnistui monipuolisemmin. Puusan (2020, 153) mukaan erottamalla aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia sisältöjä, on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tätä vaihetta voidaan kutsua aineiston ryhmittelyksi, kun samaa tarkoittavat ja samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, jolle annetaan nimi. Kuviossa 13 on kuvattu aineiston ryhmittelyvaihe. Pelkistetystä aineistosta tunnistettiin alkuperäisilmausten perusteella samaan aiheeseen liittyviä ilmauksia, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastattelun pääteemojen mukaisesti. Pelkistetyt ilmaukset koottiin tunnistettujen pääluokkien alle. Kuvion tekstisisältö on tarkoituksella häivytetty liiketoiminnallisen luottamuksellisuuden takia.



Kuvio 13: Ryhmäkeskusteluaineiston ryhmittely teemoittain. Aineistosta on tunnistettu pelkistettyjä ilmauksia alkuperäisilmausten perusteella (vaaleat laput) ja niiden pohjalta luotu haastattelun pääteemojen alaluokat (värikkäät laput).

Pääluokkia yhtenäistettiin vielä edelleen siten, että pääluokiksi muodostuivat 1) asiakasymmärryksen keräämisen menetelmät 2) henkilöstön osaamisen menetelmät ja 3) yhteiskehittäminen toimintamalli. Löydökset jaoteltiin kolmen OmaSATO-projektin kehitysvaiheen mukaisesti, jotka noudattavat myös triplatimanttimallin vaiheita. Aineistosta tunnistetut yhteiskehittämisen menetelmät ja haastateltavien kokemukset on kuvattu taulukossa 3. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin yleisiä oppeja yhteiskehittämiseen liittyviin työskentelymenetelmiin ja asiakasosallistamisen hyötyihin ja esteisiin. Eri pääluokkien löydöksiä kuvataan tarkemmin seuraavaksi.

Taulukko 3: Yhteiskehittämisen menetelmät ja kokemukset

	Ymmärrys ja alustavat sisällöt	Määrittely ja testaus	Toteutus ja validointi
Asiakasymmärryksen keräämisen menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Data & analytiikka - Haastattelut - Asiakaskyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskysely - Proton testaus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskysely - Pop-up kysely palvelun käyttäjille - Data & analytiikka
Henkilöstön osallistamisen menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Työpajat - Ohjaus/sparrausryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> - Työpajat ja työkokoukset - Ohjaus/sparrausryhmä - Demot projektiryhmälle - Testiympäristössä liiketoimintavaatimusten testaus 	<ul style="list-style-type: none"> - Palautetyöpaja - Ohjaus/sparrausryhmä - Koko henkilöstön demot
Yhteiskehittämisen ja toimintamalli	<ul style="list-style-type: none"> - Haastattelut ja kysely vahvistivat tiimin näkemyksiä ja antoivat uskoa siihen, että ollaan tekemässä juuri oikeita asioita - Alkuvaiheen tiivis työpajatyöskentelyvaihe koettiin hyväksi sitoutumisen ja syvemmän ymmärryksen luomiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tekemisen fokus (ja kohderyhmä) muuttui osittain vielä määrittelyvaiheessa, mikä vaikutti kyselytulosten hyödyntämiseen. - Määrittelyssä oli samanaikaisesti useita eri sisältökokonaisuuksia, mikä näytettyi osallistujille pirstaleisuutena - Ketterää tapaa osallistaa asiakkaita (esim. asiakaspoolia) ei ollut. - Prototyypin asiakastestausta pidettiin tärkeänä työvaiheena käytettävyyden ja määrittelyjen testaamiseksi. - Demot toimiva sisäinen tiedonvälityskeino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakasymmärryksen hyödyntäminen koko projektin ajan näkyi lopputuloksessa. - Liiketoimintatavoitteiden toteutumisen mittaaminen tärkeää. - Huomioidaan asiakasymmärrys ja sen jatkuva kerääminen myös palvelun jatkokehityksessä. - Osallistamisen tulokset vielä näkyvämmiin esille. - Henkilöstön koulutus ja perehdytys.

Kokemukset asiakasymmärryksen keräämisestä ja menetelmistä

Kokemukset asiakasymmärryksen keräämisestä ja osallistamisen eri menetelmistä koettiin pääosin hyvin positiivisena ja oikea-aikaisena projektin etenemisen kannalta. Aiemmin toteutettujen asiakastutkimusten ja palvelun käyttöä kuvaavan analytiikan pohjalta oli luotu hyvä kuva uudistuksen tarpeesta ja tärkeimmistä uudistusta kaipaavista asioista. Konseptointivaiheen päätteeksi toteutetut asiakaskysely ja asiakashaastattelut koettiin varsinaisen uuden

tiedonkeruun ja asiakasymmärryksen lisäämisen sijaan ennen kaikkea projektitiimin näkemystä vahvistavina.

Mun mielestä se oli tosi tärkeä. Se oli todella tärkeätä siihen alkuun, että me nähtiin, että me ollaan aidosti, koska kun me oltiin jo mietitty aiemman osatutkimuksen ja muihin omiin kokemuksiin perustuen sitä, että mitkä voisi olla niitä tärkeimpiä asioita ja sitten toi kysely mikä tehtiin, toi digitaalinen kysely, niin oli kyllä todella tärkeä vielä validoida se asiakkailta, että nämä on aidosti niitä asioita, jotka on niitä mitkä kaippaa sitä muutosta. Että me oltaisiin lähdetty vähän arvailten tekemään juttuja jos me ei oltaisi osallistettu asiakkaita. (Ryhmähaastattelun osallistuja 1)

Haastattelut ja kysely vahvistivat tiimin näkemyksiä ja antoivat uskoa siihen, että ollaan tekemässä juuri oikeita asioita, vaikka mitään varsinaisesti merkittävää uutta ja yllättävää ei niissä tullutkaan esille. Haastattelut avasivat kuitenkin asioita asiakkaan näkökulmasta ja saivat uudenlaisia painotuksia.

Ja jotenkin tuntuu, että ilman tätä olisi ollut paljon epävarmempi olo ... jotenkin musta tuntuu, että tää vaikutti ihan siihen motivaatioon omassa tekemisessä, kun tiesi, että kyllä tää on varmasti ihan hyvä juttu mitä tässä lähdetään tekemään. (Ryhmähaastattelun osallistuja 2)

Kyselyiden toteutuksen osalta eri vaiheissa projektia haasteltavat keskustelivat sekä niiden laatimisesta että tulosten läpikäynnistä ja jakamisesta. Kyselyt laadittiin pääosin projektipäällikön, viestinnän ja asiakaskokemuksen asiantuntijoiden kesken altistamatta niiden sisällön suunnittelua laajasti projektitiimille. Kyselytulosten yhteenveto käytiin läpi projektin ohjausryhmässä ja tiimin kokouksissa. Haastattelujen perusteella yhteinen kyselyn laatiminen olisi tuonut lisää läpinäkyvyyttä ja mahdollisesti myös uusia näkökulmia sisältöön.

Määrittelyvaiheen loppupuolella käyttöliittymäsuunnittelun ollessa projektitiimin mielestä varsin pitkällä, siitä haluttiin kerätä palautetta palvelun käyttäjiltä. Prototyyppiin sisällytettiin palvelun navigaatio, kaksi pääsivua ja muutama niiden alasivu. Muut osat rajattiin pois testauksesta. Vaikka prototyypin luomista pidettiin haastateltavien mielestä hieman työläänä ja käyttöliittymäsuunnittelijan erityisosaamista vaativana, pidettiin sitä pääosin erittäin hyödyllisenä ja asiakkaan näkökulmaa konkretisoivana.

Sä pystyt niin paljon konkreettisemmin katsomaan asiakkaan näkökulmasta siten tämmösten protojen kautta. (Ryhmähaastattelun osallistuja 4)

Yhtenä haastattelujen löydöksenä voidaan pitää sitä, kuinka eri osallistamismenetelmien hyödyt näyttäytyivät projektitiimin eri jäsenille. Liiketoiminnan johtajille ja asiakaskokemuksen asiantuntijalle korostuivat alkuvaiheen asiakasymmärrystä kartuttavat ja omaa ajattelua avartavat menetelmät, kun taas käyttöliittymän prototyyppi auttoi erityisesti projektipäälliköä tekemään tarvittavia määrittelyratkaisuja ja ohjaamaan käyttöliittymäsuunnittelijaa sekä viestinnän asiantuntijaa, jonka tehtävänä oli suunnitella palvelun tekstien ja linkkien toimivuus.

Mulle tulee lähinnä mieleen, että tää oli mulle hirveän hyödyllinen vaihe, koska tässä alkoi jo vähän sitten nähdä sitä, että onko ne tekstit semmoisia, että ne toimii ja on ymmärrettäviä ja ohjaa tekemään oikeita asioita, menemään oikeaan paikkaan ja sieltähän tuli sitten [palautetta] puolin ja toisin. Tuli semmoisia, että huomasi että hei toi ei toimi tuollaisena ja sitten myös toisin päin, että huomasin, mikä on hyvää. Mä koen oman työni osalta, että tämä [vaihe] oli hirveän tärkeä. (Ryhmähaastattelun osallistuja 2)

Haastatteluissa keskusteltiin myös asiakasosallistamisen menetelmien hyödyntämisestä yleisesti ja siitä, millaisia oppeja menetelmistä olisi vietävissä toisiin projekteihin. Kokonaisuudessaan asiakasosallistamisen menetelmien suurimpana hyötynä nähtiin, että asiakkaiden ääni kuului ja ajatusmaailma näkyi läpi projektin. Osallistajat näkivät, että tulokset olivat ratkaisevassa ja tärkeässä roolissa kaikkien projektissa mukana olleiden osalta ja vaikuttivat aidosti tehtyihin ratkaisuihin ja veivät työtä eteenpäin. Tämä näkyi julkaistavassa palvelussa osallistujien mielestä ratkaisuna, joilla sekä parannettiin asiakastyytyväisyyttä että palvelun prosessien toimivuutta, mikä näkyy käyttäjille nopeampana ja tehokkaampana palvelutilanteiden ratkaisuna. Esimerkiksi asiakaspalvelun näkökulmasta palvelun toimivuus asiakkaille näkyy sekä vähentyneinä kontaktimäärinä kun yhteydenottoja pystytään ohjaamaan suoraan eri ongelmatilanteista vastaaville tahoille. Osallistamisen tulkittiin näkyvän myös siinä, että palvelun käyttöönotto ei aiheuttanut suurta negatiivisen palautteen määrää, vaan asiakkaiden tarpeiden ennakkoinnissa palvelun rajatussa laajuudessa oli onnistuttu. Käyttäjiltä tulevat toiveet ja ideat sisältöjen laajentamiseksi käydään säännöllisesti läpi jatkokehitystä varten.

Mun mielestä tässä oli asiakas ehdottomasti eniten keskiössä kuin mitä ikinä missään meidän tekemisessä on ollut sinä aikana mitä mä oon ollut. Tässä oikeasti tehtiin asiakkaan näkökulmasta tätä juttua. Ja se on semmoinen, mikä pitäisi jotenkin tuoda muihinkin projekteihin mukaan. Että kun mietitään kehittämistä, niin vahvasti se asiakas mukaan. (Ryhmähaastattelun osallistuja 1)

Asiakkaiden osallistamisen esteiksi tunnistettiin esimerkiksi ajan- ja osaamisen puute sekä ketterä tapa tavoittaa kehittämisestä kiinnostuneita asiakkaita kuten jatkuvasti ylläpidettävää asiakaspoolia. Asiakkaita rekrytoidaan joka kerta erikseen, mikä on työlästä ja hidastaa tekemistä. Prototyypin tekeminen miellettiin haastatteluissa työlääksi ja erityisosaamista vaativaksi. Erityyppisiä ja eri vaiheessa projektia toteutettavista prototypoinneista ei valtaosalla osallistujilla ollut aiempaa kokemusta, mutta keskustelussa pohdittiin, että jo aikaisemmassa vaiheessa ja vaiheittain toteutettu kevyempi prototypointi olisi voinut muokata palvelua eri näköiseksi. Prototyypin asiakastestausta pidettiin kuitenkin tärkeänä työvaiheena käytettävyyden ja määrittelyjen testaamiseksi.

Ja sitten tulee se käyttäjäkokemus, palaute heti sieltä asiakkaalta ja työntekijältä. Mikä ikinä se projekti sitten onkaan, että onko se toimiva vai mitä siihen pitäisi kehittää. (Ryhmähaastattelun osallistuja 5)

Asiakasosallistamisen ja jopa yhteiskehittämisen esteenä pidettiin osin myös ajattelumalleja, silloin kun projektia ohjataan vahvasti jonkun henkilön tai ryhmän näkemysten mukaan. Aina omia ajatuksia ei haluta altistaa laajemmalle keskustelulle tai kerätä asiakasnäkemyksiä.

Tämä voi johtua myös asiakasosallistamisen tai yhteiskehittämisen menetelmien osaamisen puutteesta tai näkemyksestä, että kyseessä on nimenomaan organisaation sisäinen kehitystoiminta.

Toteutus - ja validointivaiheessa osallistujien yhteinen näkemys oli, että toteutuksen testaamiseen ennen julkaisua ei kaivattu enää asiakastestausta, mutta julkaisun jälkeen tehty palautekysely ja palvelun käytön analysointi analytiikan pohjalta koettiin tärkeäksi jatkokehityksen kannalta.

Nythän on tärkeää, että aina kun jotakin uudistetaan ja tehdään isoja muutoksia, niin on tärkeä juurikin tehdä jälkiseurantaa ja nyt esimerkiksi se aika iso muutos, jota me ei ehkä ajateltu edes niin isona ... meillä on näiden jatkoprosessien työstämisen osalta tärkeä pitää yllä sitä seurantaa, että mitä se tarkoittaa ja pitäisikö meidän tehdä muutoksia. (Ryhmähaastattelun osallistuja 7)

Kokemukset henkilöstön osallistumisesta ja yhteiskehittämisen toimintamallista

Yhteiskehittämisessä projektitiimi ja organisaation henkilöstö muodostaa asiakkaiden lisäksi toisen tärkeän sidosryhmän. Alkuvaiheen tiivis työpajatyöskentelyvaihe koettiin hyväksi sitoutumisen ja syvemmän ymmärryksen luomiseksi. Osallistujat totesivat, että selkeä projektin sisältöjen suunnitteluun ja laajuuden rajaamiseen keskittynyt vaihe konkretisoi odotuksia ja vähensi epäselvyyksiä, kun keskeisiä rajauksia pystyttiin tekemään heti alkuvaiheessa.

Se mikä nousee monissa projekteissa, niin on aina se alkusuunnittelu ja määrittely, mikä jää monesti vähän hataralle pohjalle, kun lähdetään innokkaasti edistämään asioita ja sitten huomataan jossain kohtaa, että ei ole huomioitu läheskään kaikkea. Nyt käytettiin aikaa siihen alkuun työstämiseen ... käännettiin aika lailla kivet ja kannot. (Ryhmähaastattelun osallistuja 5)

Erityisesti heti alkuvaiheessa syntynyt tiimiytyminen ja työskentelyjakson intensiivisyys koettiin lisäarvoa tuovana. Kun työpajojen välissä ei ollut pitkiä aikoja, eteni työskentely eteenpäin ilman että edellisten työpajojen ajatukset olisivat ehtineet unohtua. Tärkeäksi koettiin myös rento tunnelma, jossa oli tilaa ideoinnille ja omien näkemysten esiin tuomiselle. Toisaalta myös aikataulutettu fasilitointi ja post-it lappujen kirjoittaminen koettiin osittain keskustelua rajoittavaksi, vaikkakin tehokkaaksi työskentelytavaksi.

Me porukalla sparrailtiin, mietittiin ja yritettiin ymmärtää omasta mielestämme, mikä meidän mielestämme olisi tosi tärkeätä. Sitten kysyttiin vielä asiakkaalta. Eikö se ole aika hyvä lähtökohta? (Ryhmähaastattelun osallistuja 5)

Heti projektin alkuvaiheessa yhteisen työskentelyn alustaksi valittiin digitaalinen Mural-alusta, jonka työtiloihin koottiin yhteiset materiaalit ja muistiinpanot. Muralin käyttö oli vielä osalle osallistujista uutta ja sai työkaluna usealta osallistujalta palautetta. Yhteisen alustan käyttöä tuki jokaisen osallistujan pääsy aineistoihin ja tyytyväisyyttä lisäsi se, että

kokouksissa ja työpajoissa sovitut asiat dokumentoitiin talteen, kun työskentelyä fasilitoitiin aina digitaalisesti.

Määrittelyvaiheessa oli samanaikaisesti useita eri sisältökokonaisuuksia, mikä näyttäytyi osallistujille pirstaleisuutena. Eri sisältökokonaisuuksien ympärille koottiin aikataulusyistä pienempiä tiimejä, joiden oli nopeampaa edistää aina yhtä aihetta. Projektipäällikön ja palvelun liiketoimintakehittäjän tehtävänä oli varmistaa sisältöjen ja suunnitelmien yhteensopivuus sekä varmistaa kattava dokumentaatio. Yhteisen näkemyksen muodostumisessa käyttöliittymän suunnittelulla oli keskeinen rooli, jota prototyyppi vahvisti. Proton avulla tehtiin myös sisäistä viestintää ja kerättiin palautetta.

Toteutusvaiheessa palvelun suunnittelussa mukana olleille asiantuntijoille kaikkein tärkeimmiksi keinoiksi ymmärtää palvelun toimintaa ja kehittää sitä muodostui sisäiset demonstraatiotilaisuudet sekä palvelun käyttäminen järjestelmän teknisessä testausympäristössä. Demotilaisuuksissa palvelun osia ja niiden määrittelyitä avattiin tarkemmin. Demojen koettiin tuovan selkeyttä kokonaiskuvaan erityisesti, jos osallistujat olivat mukana vain osassa määrittelykokonaisuuksista. Prototyypin demojen avulla sisältöjen määrittelyjä ja asiakasnäkökulmaa käytiin läpi myös palvelun teknisen toteutustiimin kanssa. Kaikkia toteutuksessa tarvittavia yksityiskohtia ei haastateltavien näkemyksen mukaan pystytä ottamaan ikinä huomioon ja koodaava kehittäjä tekee aina myös omia ratkaisujaan. Tällöin ymmärrys asiakkaan näkökulmasta on tärkeää myös heidän työlleen.

Testiympäristössä palvelun käyttäminen on tärkeää paitsi palvelun toimivuuden testaamisen kannalta niin myös asiakkaan näkökulman ymmärtämiseksi. Tavallisesti asiantuntijat käyttävät sisäistä asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmää näkemättä asiakkaan käyttöliittymää, sen mahdollisuuksia ja rajoituksia. OmaSATO-palvelun käyttäminen edellyttää vahvaa tunnistautumista ja asiakkuutta, joten työntekijöillä ei ole mahdollisuutta palvelun käyttöön sen tuotantoympäristössä. Palvelussa on myös personoitua ja asiakkuuteen liittyviä luottamuksellisia tietoja, joita ei voi nähdä kuin asiakas itse. Tästä syystä työntekijöillä ei ole aina selvää näkemystä siitä, mitä palvelu sisältää. Henkilöstön koulutus ja perehdytys nostettiin esiin laajempaa osallistamista pohtiessa. Asiakasymmärryksen pohjalta tehtyjen ratkaisujen perusteleva ja toisaalta vaikutusten seuraaminen koettiin haastatteluissa tärkeäksi henkilöstön motivaation kannalta.

Kaiken kaikkiaan konstruktion kehittämisvaiheen fokusryhmähaastattelujen perusteella asiakasymmärryksen hyödyntäminen koko projektin ajan näkyi lopputuloksessa ja kokemukset yhteiskehittämisen toimintamallista nähtiin pääosin positiivisena ja tuloksellisena. Näkemys siitä, että osallistamisen mallia tulisi jatkaa sekä palvelun jatkokehityksessä että muissa kehitysprojekteissa oli selkeä. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja menetelmien osaaminen vaativat kuitenkin vielä kehittämistä, jotta toimintamalli voi jatkua ja sen käyttö laajentua.

3.5 Ratkaisun toimivuuden testaus

Kehittämistyön seuraavassa vaiheessa tavoitteena oli konstruktion testaaminen ja validointi simuloimalla kehitettyä toimintamallia yhteiskehittämisen menetelmin (Harviainen, Vaajakallio & Sproedt 2016). Menetelmäksi valittiin pelillistetty työpaja, jossa osallistujat pääsivät fasilitoidusti testaamaan toimintamallia oikeilla liiketoiminnan kehitysprojekteilla ja antamaan siitä palautetta. Luvussa 3.5.1 on kuvattu, kuinka pelillistetty työpaja toteutettiin ja kuinka työpajan aineisto analysoitiin. Analyysin löydökset kuvataan luvussa 3.5.2. Aineiston tulokset ja konstruktiivisen kehittämisprosessin tuloksena kehitetty toimintamalli kuvataan kokonaisuudessaan luvussa neljä.

3.5.1 Pelillistetty työpaja osallistamisen menetelmänä

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on löytää ratkaisu tunnistettuun ongelmaan ja pyrkiä ratkaisemaan se mallin tai suunnitelman kehittämisen avulla. Tutkimuksessa pyritään muutokseen, tutkijan toimiessa muutosagenttina. Interventio alkaa siitä, mihin perinteinen tutkimus päättyy, sillä ongelma pyritään paitsi ratkaisemaan, myös toteuttamaan ja arvioimaan sen toimivuus. (Kananen 2017, 14-15.) Fokusryhmäkeskustelujen tulosten perusteella yhteiskehittämiseen ja asiakkaiden osallistamiseen pohjautuvan toimintamallin todettiin vaikuttavan positiivisesti palvelun kehitystiimin (työntekijöiden) sitoutumiseen ja työn mielekkyyden lisääntymiseen. Työntekijöiden arvion mukaan asiakasosallistamisen kautta saatu ymmärrys vaikutti myös palvelun sisältöihin ja on nostanut asiakastyytyväisyyttä. Siten OmASATO-projektissa testattua yhteiskehittämisen toimintamallia voidaan pitää myös laajemmin toimeksiantajan yhteiskehittämisen toimintamallin pohjana.

Toimintamallin luomisen lisäksi, työn keskeiseksi tavoitteeksi oli asetettu tunnistaa, kuinka muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa yhteiskehittämisen toimintamallia voitaisiin tuoda osaksi liiketoiminnan käytännön kehitystoimintaa ja millaisia esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämislle voitaisiin tunnistaa. Ilman vastauksia näihin kysymyksiin, olisi toimintamallin toteutus ja käyttöönotto käytännössä mahdotonta. Tätä varten toteutettiin organisaation sisäinen työpaja, jonka tavoitteena oli 1) hyödyntää työpajaa tutkimusmenetelmänä, joka mahdollistaa tutkimustavoitteen, yhteiskehittämisen käytännön esteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisen; ja 2) mahdollistaa osallistujien oppiminen yhteiskehittämisen menetelmistä ja käytännöistä fasilitoidun yhteiskehittämispelin avulla.

Työpaja tarkoittaa järjestelyä, jossa joukko ihmisiä oppii, hankkii uutta tietoa, suorittaa luovaa ongelmanratkaisua tai innovoi yhdessä. Työpajoja voidaan pitää tänä päivänä yleisesti ymmärrettyä käsitteenä (Ørngreen & Levinsen 2017, 71) ja tyypillisenä yhteiskehittämisen muotona (Brandt 2001, 53; Eriksen, Hellström, Brandt & Vaajakallio 2013). Työpajat tutkimusmenetelmänä pyrkivät tuottamaan luotettavaa ja olennaista tietoa tutkittavasta alasta. Parhaimmillaan työpajat ovatkin sekä aitoja vuorovaikutustilaisuuksia täyttäen osallistujien

odotukset ja tavoitteet, ja huolellisesti suunniteltuna tuottavat tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ørngreen & Levinsen 2017, 70.)

Yhteiskehittämisessä olennaista on, että suunnitteluun osallistetaan henkilöitä ja sidosryhmiä, joilla on ensikäden kokemus kehittämisen kohteesta (Örnekoğlu-Selçuk ym. 2024, 242). Tyypillisesti yhteiskehittämiseen osallistujat edustavat eri alojen asiantuntijoita. Osallistujien tulisi tuoda kehittämiseen ymmärrys kaikkien niiden tunnistettujen sidosryhmien tarpeista, joiden toimintaan kehitettävä palvelu tai prosessi vaikuttaa. (Lee ym. 208, 22.) Toisaalta yhteiskehittämisellä tavoitellaan omistajuutta, sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Tästä syystä tarkoituksena on paitsi luoda kanava vaikuttamiselle, niin myös oppimiselle, sillä omistajuus ja sitoutuminen edellyttävät, että (yhteis)kehittäjät ymmärtävät kehittämisen kohdetta tai aihetta, jotta he voivat tehdä hyviä valintoja. (Örnekoğlu-Selçuk ym. 2024, 242-243.)

Työpajat ovat järjestettyjä tapahtumia, jotka kestävät rajoitetun ajan ja on suunnattu osallistujille, jotka jakavat yhteisen kiinnityspisteen, kuten esimerkiksi työskentelevät samalla alalla tai samantyyppisissä tehtävissä tai jakavat saman tavoitteen (Ørngreen & Levinsen 2017, 71-72). Niiden rakenne ja kulku voi olla joko tarkasti ennalta suunniteltu tai avoin, jolloin osallistujien ja fasilitoijan on mahdollista yhdessä vaikuttaa sen sisältöön. Erilaisia menetelmiä ja rakennemalleja on lukuisia, kuten tulevaisuustyöpajat (Koskelo & Helkala 2021) tai yhteiskehittämisen työpajat eri menetelmin (esim. Stickdorn ym. 2018), joista palvelumuotoilupelit ja pelillistäminen (esim. Brandt & Messeter 2004; Harviainen & Melkko 2022; Harviainen ym. 2016) on yksi tapa fasilitoida käyttäjäkeskeisen ja osallistavan suunnittelun prosessia (Brandt & Messeter, 2004, 121).

Nykyisin työpajat voivat olla usein myös virtuaalisia tai hybridimuotoisia, jolloin osa osallistujista on fyysisesti samassa tilassa ja osa etäyhteyksien päässä. Työpajan toteuttaminen virtuaalisesti ja hybridimuotoisesti muuttaa työpajan toteutusta ja edellyttää uudenlaisten haasteiden huomioimista suunnittelussa. Virtuaalityöpajoissa osallistujien ja fasilitoijan fyysinen ja sosiaalinen välimatka, tekniset haasteet (esim. internet-yhteyden puuttuminen tai kirjautumisongelmat) ja osaamisen haasteet (esim. digitaalisten välineiden käyttäminen) korostuvat. Tästä syystä työpajan valmistelu ja fasilitoinnin suunnittelu on tehtävä huolella ja varauduttava mahdollisimman hyvin etukäteen mahdollisiin haasteisiin. Virtuaalityöpajat ovatkin tyypillisesti hieman tehokkaampia toteutukseltaan kuin perinteiset kasvokkain tapahtuvat työpajat. Toisaalta ne mahdollistavat parhaan mahdollisen tiimin kokoamisen, kun osallistujien välimatkasta ei tarvitse huolehtia. (Andersen, Nelson & Ronex 2021, 35-44.)

Yksi tapa suunnitella virtuaalinen työpaja on hyödyntää pelillistämistä. Pelillistämistä ja pelejä osallistavan suunnittelun menetelmänä on käytetty pitkään (Eriksen ym. 2013, 446). Muotoilupeleille ei ole selkeää määritelmää, mutta niitä määritellään pikemmin niiden käytön tavoitteen kuin tietyn piirteen tai rakenteen perusteella (Eriksen, Brandt, Mattelmäki &

Vaajakallio 2014). Palvelumuotoilupelit ovat yleisesti ottaen sisällöltään hieman kevyempiä, luonteeltaan leikkisiä ja/tai kriittisiä (Eriksen ym. 2013, 446), pyrkien kuitenkin edistämään tiedon yhteisluontia ja rakentamista. Ne ovat erittäin tehokkaita tukemaan yhteistyötä, koska ne antavat osallistujille mahdollisuuden jakaa pelin aikana aikaisempia kokemuksiaan, reflektoida niitä ja suunnitella tulevaisuutta. Pelien avulla voidaan tulkita myös osallistujien välistä sosiaalista dynamiikkaa, tiedon muodostuksen tapaa ja systeemistä älykkyyttä, kuten positiivista sitoutumista tai ratkaisuhakuisuutta. Tämä tekee muotoilupeleistä arvokkaan työkalun yhteissuunnittelussa. (Harviainen & Melkko 2022, 2-5; Harviainen ym. 2016, 559.)

Osallistujat hyväksyvät pelin säännöt osallistumalla peliin (Brandt & Messeter 2004, 130), jolloin pelin suunnitteluvaiheessa tehdyt päätökset pelin sisällöstä, menetelmistä ja rajauksista vaikuttavat myös pelin kulkuun ja suunnitteluprosessiin. Yhteissuunnittelu pelin muodossa voi parantaa ideoiden tuottamista ja viestintää sidosryhmien välillä. Kun huomio siirretään peliin, vallan suhteet ja muut ideoiden tuottamista haittaavat tekijät jäävät taka-alalle. Pelillistäminen voi tehdä suunnitteluprosessista tehokkaamman ja esteettömämmän, koska se vähentää vallan dynamiikkaa ja muita ideoinnin esteitä. (Brandt & Messeter 2004, 121.) Pelejä on käytetty luomaan yhteinen pohja yhteissuunnittelun osallistujille, joilla on erilaisia intressejä ja osaamista (Örnekoğlu-Selçuk ym. 2024, 243).

Työpajan kulku ja dokumentointi

Työpajan tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata yhteiskehittämistä toimeksiantajayrityksen kontekstissa, sekä millaisia esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiseksi voidaan tunnistaa erilaisissa kehitysprojekteissa. Työpajan sisältönä oli pelata opinnäytetyön tekijän valmistelemaa yhteiskehittämispeliä ja pelin aikana ja jälkeen keskustella osallistujien kanssa yhteiskehittämiseen liittyvistä ajatuksista. Työpajan aluksi luotiin yhteinen ja jaettu kuva siitä, mitä yhteiskehittämällä ja muotoilu- ja kehitysprosessin etenemisellä tarkoitetaan. Osallistujille avattiin yhteiskehittämisen käsitettä sekä käytiin läpi opinnäytetyössä esitetyt kuviot 5 ja 12.

Osallistujat valittiin toimeksiantajayrityksen kehitystehtävissä toimivista asiantuntijoista, joiden käyttöön malli on ensisijaisesti suunniteltu. Osallistujien roolina pelissä oli oma työrooli, joka voi olla sekä kehitysprojektin vetäjä, osallistuja tai tukirooli esimerkiksi eri yhteiskehittämisen menetelmien osajana. Osallistujista neljä toimii pääsääntöisesti kehitysprojektien vetäjänä tai osallistujana ja yksi hybridiroolissa kehittäjänä ja tukiroolissa. Myös fasilitoijana toiminut opinnäytetyön tekijä toimii vastaavassa hybridiroolissa. Fasilitoijan lisäksi osallistujista kaksi oli osallistunut myös OmaSATO:n kehittämiseen. Työpajan aikana fasilitoija ohjasi pelin kulkua ja toimi tarvittaessa osallistujien sparraajana. Yhteensä viidestä osallistujasta kolme osallistui Teams-palvelun kautta etänä ja kaksi fasilitoijan kanssa samasta huoneesta käsin. Työpajan kesto oli rajattu kahteen tuntiin.

Työpajassa hyödynnettiin useita laadullisia menetelmiä tiedon keräämiseksi. Työskentelyssä hyödynnettiin digitaalista Mural-alustaa. Muralia käytettiin työpajan rakenteen kuvaamiseen ja fasilitoinnin ohjaamiseen. Työpajan agenda, taustamateriaali, pelin ohjeistus, roolit sekä pelin osat oli kuvattu Muraliin opinnäytetyön tekijän toimesta. Vaikka Mural-taulu oli koko työpajan ajan jaettuna sekä paikalla olijoille että etänä osallistujille, työskenteli jokainen osallistuja taululla omalta koneeltaan käsin. Mural-taulua käytettiin myös tiedonkeruuseen/dokumentointiin, kun jokainen osallistuja kirjoitti vastauksensa digitaalisille tarra-lapuille pelin edetessä. Lisäksi osallistujia haastateltiin työpajan aikana ja jälkeen heidän mielipiteistään yhteiskehittämisestä ja sen roolista organisaatiossa sekä kokemuksestaan työpajaan osallistumisesta ja menetelmävalinnasta. Työpajan kulku ja keskustelut tallennettiin Teams-palvelun avulla (videotallenne ja transkriptio) osallistujien luvalla.

Peli eteni siten, että jokainen osallistuja valitsi itselleen ajankohtaisen kehitysaiheen, esimerkiksi digitaalisen palvelun tai toimintaprosessin kehittämisen. Näin mallin toimivuutta pysytettiin testaamaan erityyppisten kehitysprojektien kontekstissa. Pelilautana toimi yhteiskehittämisen triplatimantti, jossa on erivärisiä peliruutuja (kuvio 14, suurennos liitteessä 2).



Kuvio 14: Triplatimanttimallin muotoinen pelilauta

Peliruutujen sisältö ja tehtävänanto on kuvattu kuviossa 15. Lisäksi pelaajien oli mahdollista hyödyntää etukäteen valmisteltuja asiakas- ja liiketoimintaymmärryksen ja osallistamisen menetelmävaihtoehtoja, jotka on kuvattu liitteessä 3. Jokaisella kierroksella osallistuja sai itse valita minkä värisen ruutuun ja mihin kohtaan pelilautaa siirtyy seuraavaksi. Jokaisesta ruudusta sai yhden pisteen, mutta pelaaja sai itse valita, monessako ruudussa kävi ennen kehitysprosessin seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Pelaajat etenivät pelilaudalla siten eri tahdissa ja järjestyksessä.



Kuvio 15: Tehtävänäntöjen kuvaus

Pelissä läpikäytyt kehitysohjelman vaiheet olivat: lähtötilanne ja ymmärryksen rakentaminen, määrittely ja kuvausten tarkentaminen sekä toteutus ja jatkokehitys. Vaiheista toiseen siirtyessä pelaajan tuli antaa lyhyet perustelut, miksi kyseinen vaihe on valmis. Kierroksen aluksi pelaajat kirjoittivat omat vastauksensa Muraliin ja muuttivat post-it lapun värin vastaamaan peliruudun väriä (Kuvio 16:). Tämän jälkeen vastaukset käytiin yhdessä läpi keskustellen ja niitä oli myös mahdollista muuttaa keskustelun perusteella. Jos osallistuja koki tarvitsevänsä apua, sai hän hyödyntää leikkimielisiä oljenkorsia (kilauta kaverille, 50:50, kysy yleisöltä) eli pyytää apua vastauksen pohtimiseen fasilitoijalta ja muilta osallistujilta.

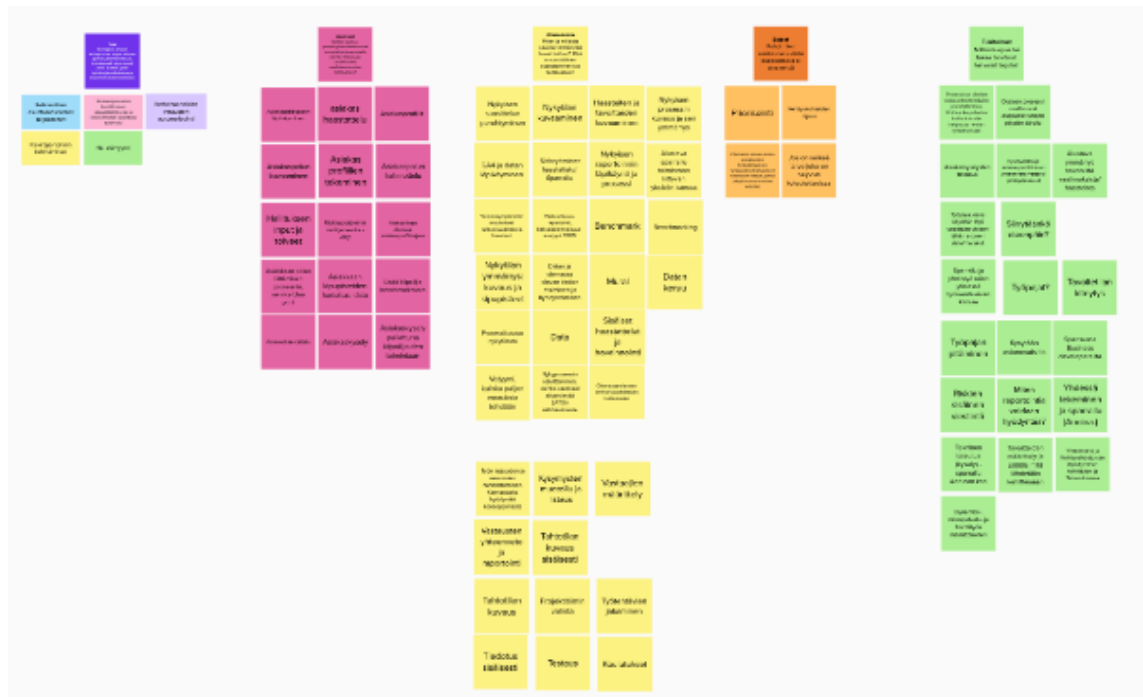


Kuvio 16: Osallistujien vastaukset

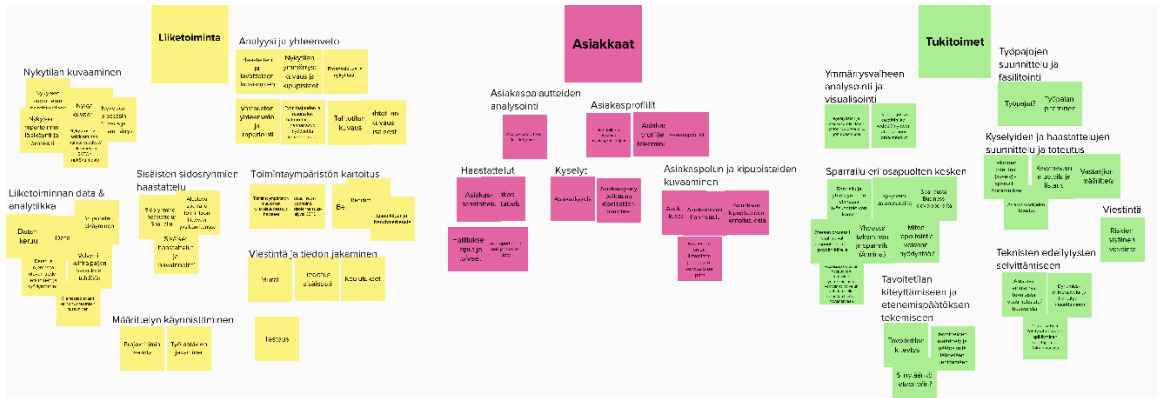
Työpajan sisältöä ja tuloksia analysoitiin peilaten kolmanteen tutkimus- ja kehittämiskysymykseen ”*millainen toimintamalli tukee toimeksiantajayrityksen palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä*”. Erityisesti työpajan avulla pyrittiin tunnistamaan, millaisia esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle voidaan toimeksiantajayrityksessä tunnistaa ja arvioimaan kuinka muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa toimintamallia voidaan tuoda

osaksi toimeksiantajayrityksen kehitystoimintaa viiden keskenään erilaisen kehitysprojekti-aihion kautta, joita simuloitiin muotoilupelin avulla.

Aineiston laadullinen sisällönanalyysi toteutettiin vastaavasti, kuten aiemmin fokusryhmäkustelun yhteydessä, ryhmittelemällä (kuvio 17) ja teemoittelemalla (kuvio 18) työpajan osallistujien antamia vastauksia selkeisiin otsikoituihin kokonaisuuksiin ja lopulta tiivistämällä vastausten löydökset ja havainnot selkeiksi kokonaisuuksiksi. Osallistujien tuottamaa aineistoa täydennettiin opinnäytetyöntekijän omien havaintojen, muistiinpanojen sekä videotallenteen ja translitteraation perusteella kerätyillä huomioilla. Kaikki aineisto koottiin Mural-työtilaan. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eli aineiston hajottamisen, käsitteellistämisen ja uudelleen koostamisen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122) aineistoa tulkittiin erillään aiemmasta fokusryhmähaastattelujen aineistosta. Aineistojen havaintojen ja tulkintojen yhdistäminen yhteiskehittämisen toimintamallin rakentamiseksi on kuvattu luvussa neljä.



Kuvio 17: Työpajan osallistujien tuottama aineisto ryhmiteltyä pelin aihekokonaisuuksien mukaan. Eri väristen tarralappujen sisältö on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 18: Työpajan osallistujien tuottama aineisto teemoiteltuna

Analysia ohjasi pelissä simuloitu muotoiluprosessi sekä työpajan tehtävänantojen aiheet, jotka noudattivat fokusryhmäkeskustelujen analyysin teemoja. Selkeyden vuoksi myös työpajan aineiston teemoittelussa on käytetty samoja teemoja: asiakasymmärryksen keräämisen menetelmät ja asiakasosallistamisen esteet 2) liiketoiminta- ja työntekijäymmärryksen menetelmät ja osallistamisen esteet ja 3) sisäisen tuen tarpeet. Työpajan osallistujien simulaatiopelissä hyödyntämät yhteiskehittämisen menetelmät on kuvattu taulukossa 4. Palvelumuotoilupelin avulla toteutetun simuloinnin löydöksiä kuvataan tarkemmin seuraavassa aluvuossa.

Taulukko 4: Työpajan osallistujien valitsema hyödyllisimmät yhteiskehittämisen menetelmät simuloituissa kehittämissuunnitelmissa

	Ymmärryksen keräämisen menetelmiä	Ymmärryksen kiteyttämisen menetelmiä
Asiakasymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalautteet - Haastattelut - Kyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspolku - Asiakaspolku yhdistettynä sisäiseen prosessiin (service blue print) - Asiakasprofiilit
Liiketoiminta- ja työntekijäymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> - Kehitettävän palvelun tai prosessin nykytilan kuvaus - Toimintaympäristön muutokset tulevaisuudessa ja haasteet - Kilpailijabenchmark - Datan ja olemassa olevan tiedon etsiminen ja hyödyntäminen - Sidosryhmien haastattelu/sparraus - Sisäiset haastattelut ja havainnointi - Työpajat - Digitaalisen palvelun testaus ennen tuotantoon vientiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Nykytilan ymmärrys: kuvaus ja kipupisteet - Prosessikuvaus nykytilasta - Haasteiden ja tavoitteiden kuvaaminen - Tahtotilan kuvaus - Työn laajuuden ja resurssien hahmottaminen ja kuvaaminen. - Jira-tikettien kirjoittaminen - Testitapauksien laadinta

3.5.2 Simulaation tulokset

Edellisessä luvussa kuvatun aitoja kehitysprojekteja simuloivan muotoilupelin tavoitteena oli konstruktivisen kehittämisprosessin mukaisesti kehittää ja testata OmaSATO-projektin sekä muotoilun ja yhteiskehittämisen tietoperustan pohjalta kehitettyä yhteiskehittämisen toimintamallin osa-alueita. Toisaalta simulaation avulla kerättiin osallistujilta oppeja siitä, millaisia esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämislle voidaan tunnistaa erityyppisissä kehitysprojekteissa ja toisaalta siitä, kuinka muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa toimintamallia voidaan tuoda osaksi toimeksiantajayrityksen kehitystoimintaa. Työpaja mahdollisti myös osallistujien oman oppimisen yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntämisestä omassa työssään.

Osallistujien suhtautuminen yhteiskehittämiseen ja muotoilulähtöisen toimintamallin kokeilemiseen kehitysprojektin toteuttamisessa oli pääosin positiivista. Kaikki osallistajat pystyivät sisäistämään testatun yhteiskehittämisen mallin vaiheet ja etenemään pelissä vaihe kerrallaan. Haastavinta mallin soveltaminen oli projektissa, jossa ei kehitetty selkeää palvelua tai prosessia, vaan sisäistä raportointia.

Pelissä keskityttiin kahden ensimmäisen timantin eli muotoiluprosessin neljän ensimmäisen vaiheen sisältöön. Kolmannen timantin toteutusvaiheessa tapahtuvan teknisen kehityksen toimintamalli on rajattu tämän opinnäytetyön sisällön ulkopuolelle ja sitä tarkastellaan ainoastaan liiketoiminnan kehittämisen ja yhteiskehittämisen näkökulmasta. Siten myös simulaation analyysissä painotus on kahden ensimmäisen timantin sisältämissä vaiheissa.

Lähtötilanne ja ymmärryksen rakentaminen

Työpajan jokainen osallistuja käynnisti projektinsa nykytilan kartoituksella, johon liittyi palvelun käytön ja prosessien ymmärtäminen ja kuvaaminen. Ymmärtämisessä hyödynnettiin erityyppistä saatavilla olevaa dataa, joko sisäisistä järjestelmistä tai kolmannen osapuolen tuotamana (esimerkiksi Google Analytics) sekä sisäisiä haastatteluja tai työpajoja. Kaikissa projekteissa oli tarpeen tehdä myös jonkinlaista toimintaympäristön kartoitusta. Tavoitteena oli ymmärtää, millaisia ovat toimintaympäristön muutokset ja haasteet tulevaisuudessa sekä analysoida muiden toimijoiden toimintaa.

Asiakasymmärryksen kerääminen painottui jokaisella osallistujalla ja jokaisessa simuloidussa kehitysprojektissa muotoiluprosessin ensimmäiseen ymmärryksen rakentamisen vaiheeseen. Työpajan osallistujien yhteinen havainto oli, että lähtötilanteen ja sidosryhmien syällisen ymmärryksen kerääminen edellyttää usein erilaisia menetelmiä ja aikaa tiedon keräämiseen ja jäsentämiseen. Ymmärryksen rakentamisessa osallistajat hyödynsivät erityisesti saatujen asiakaspalautteiden analysointia, haastatteluja ja sähköisiä kyselyitä. Todettua oli, että nykytilanteessa ymmärrysvaiheen yli hypätään helposti ja kiirehditään suoraan ratkaisuihin.

Usein asiakasnäkökulman ja ymmärryksen kerääminen unohtuu tai sitä ei osata tehdä. Pääsääntöisesti ratkaisut tehdään kuitenkin asiakkaita eikä meidän sisäisiä työntekijöitä varten. (Työpajan osallistuja 1)

Jokainen osallistuja sisällytti projektiin yhteistä sparrailua ja sidosryhmien haastatteluja eri osapuolten kanssa näkemysten ymmärtämiseksi kattavasti. Simuloidut projektit olivat keskenään hyvin erityyppisiä, mikä vaikutti myös osallistamisen laajuuteen ja siihen, kuinka merkittäväksi osallistamisen ja yhteiskehittämisen merkitys koettiin. Mitä isompi kokonaisuus, johon liittyy useita eri sidosryhmiä, sitä enemmän osallistamista ymmärryksen rakentaminen edellyttää. Pienemmässä kehitettävässä kokonaisuudessa, kuten digipalvelun yksittäisessä toiminnallisuudessa koettiin, että laajaa osallistamista ei tarvita ja lopputuotoksesta voidaan viestiä ja kouluttaa tärkeimmät sidosryhmät, kuten asiakaspalvelu toteutuksen jälkeen. Sen sijaan isossa uutta palvelukonseptia koskevassa projektissa koettiin osallistaminen ja yhteisen tahtotilan rakentaminen merkittäväksi tekijäksi koko projektin onnistumisen ja liiketoimintarisien minimoimisen kannalta.

Ymmärrysvaiheessa osallistamisen esteiksi tunnistettiin ajankäyttö ja sen priorisointi. Esille tuli muun muassa, että aina ei haluta kuulla eri sidosryhmiä, jotta kehitettävä kokonaisuus pysyisi rajatun kokoisena. Toisaalta todettiin myös, että digitaalisista palveluista ja niiden käytöstä on runsaasti olemassa olevaa dataa, asiakaspalautteita ja kehitysideoita myös asiakailta, jolloin kehittäjä voi kokea, että kehityksen tarve ja suunta ovat selkeät ilman laajempaa ymmärryksen keräämistä.

Myös analyysin tekeminen ja alustavan konseptin tai prosessi uudistuksen sisällön muodostaminen koettiin vahvasti yhteiskehittämistä edellyttävänä. Yhteiskehittämisen näkökulmasta kehitysprojektien vetäjät kokivat, että he kaipaavat laajan ymmärryksen ja analyysin pohjaksi runsaasti yhteistä sparrailua eri osapuolten kanssa eri näkemysten ymmärtämiseksi. Tämän lisäksi esimerkiksi työpajojen suunnittelu ja fasilitointi, kyselyiden ja haastattelujen suunnittelu ja toteutus sekä analyysin ja erilaisten visualisointien tekeminen, kuten asiakasprofiilien, asiakaspolun ja sen kipupisteiden kuvaaminen koettiin hyödylliseksi, mutta myös erityistä osaamista vaativaksi. Kerätyn tiedon pohjalta tavoitetilan kiteyttäminen ja etenemispäätöksen tekeminen vaativat myös aina keskustelua vähintään liiketoimintaomistajan kanssa.

Ja sitten just se ehkä se unohtuu itseltä helposti, kun ei ole sellaista osaamista siihen. Niin niin kun hyvä muistutus, että ei mun tarvitsekaan sitä osata, kun meillä on henkilöitä sitä varten kuka osaa ja auttaa tarvittaessa siinä. (Työpajan osallistuja 1)

Määrittely- ja toteutusvaiheet

Työpaja vahvisti näkemystä siitä, että asiakasosallistamisen rooli muuttuu siirryttäessä muotoiluprosessin toiseen timanttiin. Määrittelyvaiheessa ei kaivata lisää uutta ymmärrystä, vaan keskitytään luomaan hypoteeseja (lähtöoletuksia määrittelyille) olemassa olevan tiedon ja

ymmärryksen pohjalta. Määrittelyvaiheen tavoitteena on kuvata asiakaspolku tai digitaalisen palvelun käyttöliittymän prototyyppi, joita voidaan testata nykyisillä tai potentiaalisilla asiakkailla - ja kerätä siten palautetta jatkomäärittelyä varten.

Määrittelyvaiheeseen siirryttäessä osallistujat totesivat, että etenkin isommissa kehitettävissä kokonaisuuksissa viimeistään tässä vaiheessa tulisi kehitettävä kokonaisuus projektoida eli sopia sen laajuudesta, tavoitteista, käytettävistä resursseista ja aikataulusta. Sisäisten sidosryhmien merkitys muuttuu konsultoivasta osallistuvaksi rooliksi. Työpajassa keskusteltiin myös määrittelystä terminä ja siitä, kuinka sopiva se on kuvaamaan yhteiskehittämisen toimintamallin toista timanttia. Osallistujat totesivat, että määrittely on hyvä termi kuvaamaan tekemistä digikehitysprojekteissa, kun taas muissa projekteissa perinteisen tuplatimanttimallin ideointivaihe kuvaa hyvin tekemistä.

Digikehitysprojekteissa yhteiskehittämiseen tulisi määrittelyvaiheessa osallistaa mukaan myös palvelun teknisen suunnittelun ja toteutuksen tiimi. Teknisten toteutusedellytysten suunnittelu koettiin yhdeksi eniten apua ja asiantuntemusta edellyttäväksi vaiheeksi, kun työpajan osallistujat edustivat liiketoiminnan kehittäjiä. Osallistujat kokivat, että alustava ymmärrys teknisistä vaatimuksista ja toteutuksen haasteista jo määrittelyvaiheessa sekä ajatusten iterointi yhdessä kehittäjien ja tuoteomistajan kanssa lisäävät projektin onnistumisen mahdollisuuksia. Myös projektin toteutusvaiheeseen siirryttäessä projektin tavoitteiden ja määrittelyiden huolellinen yhteinen läpikäynti liiketoiminnan vastuuhenkilöiden sekä teknisen toteutustiimin kanssa parantaa eri osapuolien ymmärrystä projektin toteutettavuudesta ja mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen toteutuksen aikataulusta, resurssoinnista ja julkaisun tavoitteista.

Erityisesti toteutusvaiheen loppua kohti liiketoiminnan kehittäjät korostivat sisäisen viestinnän ja koulutusten merkitystä palvelun käyttöönoton onnistumisen edellytyksenä. He myös kokivat, että viestintään ja tiedon jakamiseen niin projektin aikana kuin julkaisun lähestyessä voi tarvita apua ja tukea projektin ulkopuolelta.

4 Tulokset - Yhteiskehittämisen malli liiketoiminnan kehittämiseen

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäisessä luvussa kuvattiin työn tarkoituksiksi tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä asiakaskeskeinen yhteiskehittäminen edellyttää ja kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien digitaalisten palveluiden ja toimintamallien kehittämistä. Edelleen työn tavoitteeksi asetettiin kuvata toimeksiantajayritykselle muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Mallissa huomioidaan yhteensopivuus digitaalisen kehityksen

toimintatapojen kanssa, jotta kuvattu toimintamalli tarjoaisi yhteiskehittämiseen pohjautuvalle kehitystoiminnalle yhtenäisiä menetelmiä sekä käytännön ratkaisuja.

Laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta kuvattiin työn tietoperusta asiakaskeskeisen ajattelun ja osallistavan yhteiskehittämisen hyödyistä ketterän ja kannattavan palvelukehityksen toteutumisessa. OmaSATO-projektissa käytetty kehitysmalli toimi lähtökohtana konstruktion rakentamiselle. Konstruktiivisessa kehittämisprosessissa OmaSATO-projektissa hyödynnetystä toimintamallista koottiin oppeja ja kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa ja ymmärrystä toimintamallin hyödynnettävyydestä syvennettiin muotoilupelityöpajassa simuloimalla mallia erityyppisten kehitysprojektien kontekstissa. Pelin avulla tehtiin mallia tutuksi organisaation keskeisissä kehitystehtävissä toimiville henkilöille, joten menetelmää on mahdollista hyödyntää myös jatkossa yhteiskehittämismallin koulutukseen ja perehdyttämiseen.

Seuraavissa luvussa kootaan yhteen tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset kuvaamalla tietoperustan ja kehittämistyön pohjalta kehitetty toimintamalli.

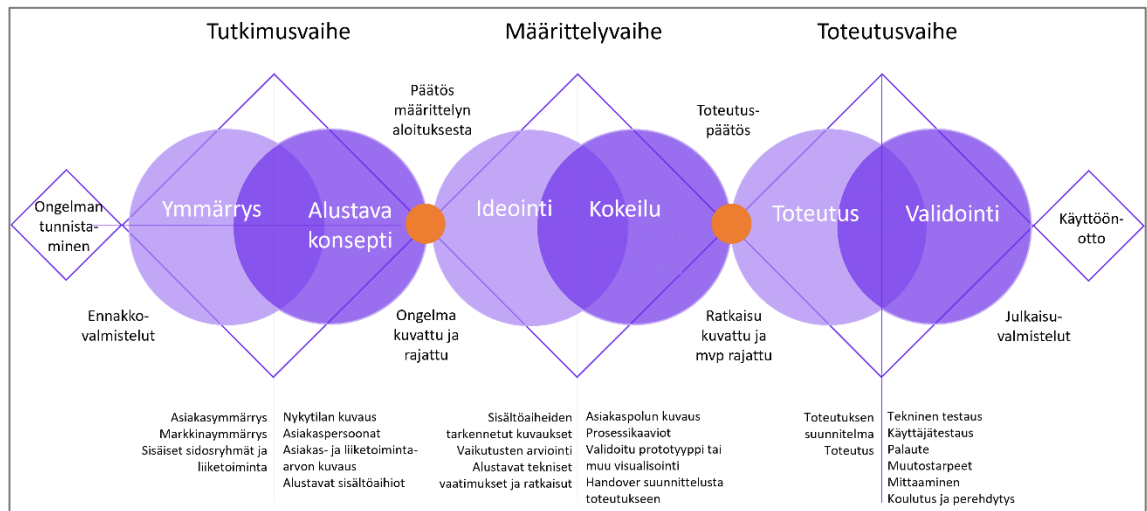
4.1 Toimintamallin kuvaus

Dynaamisessa ja kompleksisessa toimintaympäristössä toimivalla yrityksellä on jatkuvasti ratkottavanaan erilaisia kehittämisen haasteita. Toiminnan jatkuva parantaminen ja asiakasarvon toistuva lunastaminen ovat edellytyksiä kilpailussa menestymiselle. Työn tavoitteena oli kuvata toimeksiantajayritykselle muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen, joka huomioi digitaalisten palveluiden kehittämisen olevan osa lähes kaikkea kehitystoimintaa. Mallin tulisi tukea palvelukehitystä, jossa tavoitteena on erinomainen asiakaskokemus ja joka on liiketoiminnallisesti kannattava sekä toteutettava ratkaisu.

Kehittämisen haasteena oli tehdä mallista tarpeeksi väljä, jotta se tukee projektien vetäjiä ja liiketoiminnan kehityksen vastuuhenkilöitä erityyppisissä kehitysprojekteissa, mutta on toisaalta sisällöltään tarpeeksi informatiivinen tarjotakseen konkreettista apua kompleksisessa toimintaympäristössä. Mallin tulisi siis pystyä kommunikoimaan muotoilun tavoitteita keskeisestä yhteiskehittämisestä siten, että jokainen organisaation kehitystehtävissä toimiva ymmärtää sen sisällön ilman aiempaa kokemusta palvelumuotoilusta. Tätä tavoitetta varten mallista on laadittu toimeksiantajayritykselle laajennettu kuvaus, jossa jokainen vaihe ja esimerkkejä käytettävistä menetelmistä on avattu konkreettiselle tasolle.

Malli on suunniteltu toimivaksi erityyppiseen kehitystoimintaan, on kyse sitten digitaalisen palvelun tai toiminnallisuuden kehittämisestä, sisäisen toimintamallin tai prosessin uudistamisesta tai jostain muusta kehitystyöstä, kuten strategian tai palvelun kehittämisestä. Kuviossa 19 on kuvattu toimintamallin keskeinen sisältö. Kehitysprojektien etenemistä kuvataan kolmen päävaiheen kautta: 1) tutkimusvaihe, 2) määrittelyvaihe ja 3) toteutusvaihe, joista

jokainen sisältää sekä ymmärrystä laajentavaa (divergenttiä) että vaihtoehtoja rajaavaa (konvergenttiä) toimintaa. Vaiheet voivat olla keskenään päällekkäisiä, jolloin tavoitteena on jatkuvasti iteratiivinen kehitysprosessi. Kolmen päävaiheen välissä on päätöspisteet, joissa tehdään etenemispäätökset ymmärrys- ja analyysivaiheesta suunnitteluun ja määrittelyyn sekä määrittelyjen pohjalta toteutuksen käynnistämiseen.



Kuvio 19: Yhteiskehittämisen toimintamalli

Liiketoimintaympäristössä keskeistä on pitää eteneminen samanaikaisesti hallittuna ja mahdollistaa yhteiskehittämiselle tärkeät iteratiivisuuden, luovuuden ja kokeilevuuden elementit. Eri vaiheiden tavoitteet ja olennainen sisältö on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5: Yhteiskehittämisen toimintamallin vaiheiden tavoitteet ja olennaisuus

Vaihe	Tavoite	Olennaista
Tutkimusvaihe	Ymmärrys	Tuottaa kokonaisvaltainen ja kattava ymmärrys asiakkaiden tai palvelun käyttäjien käyttäytymisestä, tarpeista ja toiveista sekä toimintaympäristöstä ja liiketoiminnan lähtökohdista.
	Alustava konsepti	Kiteyttää 1. vaiheessa kerätty ymmärrys ja rajata kehitettävän kokonaisuuden laajuus sekä tunnistaa tärkeimmät kehitettävät aiheet tai sisällöt.

Määrittelyvaihe	Suunnittelu	Lopputuotoksena syntyy kuvaus siitä, kuinka palvelun tai prosessin halutaan toimivan, jotta se luo arvoa asiakkaille, sisäisille käyttäjille ja liiketoiminnalle.	Aikaa sisäiseen osallistamiseen ja osallistumiseen.
	Kokeilu	Visualisoinnin ja kokeilujen avulla oppia ja validoida ideoinnin tulokset lopullista määrittelyä varten.	Aikaa prototyypin ja kokeilujen suunnitteluun ja toteutukseen.
Toteutusvaihe	Toteutus	Jäsentää toteutus järkeviksi toteutettaviksi kokonaisuuksiksi ja rakentaa palvelun tekninen toteutus.	Aikaa tiedon siirtoon ja määrittelyjen täydentämiseen, teknisen suunnitteluun ja toteuttamiseen.
	Validointi	Vahvistaa määrittelyiden ja teknisen toteutuksen onnistuminen ja tunnistaa kehityskohdat.	Aikaa liiketoimintaprosessien testaamiseen sekä asiakaspalutteen keräämiseen.

Kehittämistyö alkaa kehittämistä vaativan ongelman tunnistamisesta. Ymmärryksen rakentaminen alkaa usein jo ennen tai välittömästi ongelman tunnistamisen jälkeen, eikä eteneminen ole siten välttämättä lineaarista ja kronologista, kuten toimintamallin visualisointi esittää. Myös ennakoivaltuilla on tärkeä osa kehitystoiminnan onnistumisen kannalta. Johdon tuki, alustava resurssointi ja tiimin nimeäminen sekä suunnitteluajataulun sopiminen ovat edellytyksiä kehitysprosessille. Ennakoivaltut voivat joissain tapauksissa viedä paljonkin aikaa ja vaatia lukuisia keskusteluja organisaation sisällä. Ennakoivaltut voivat limittyä tutkimusvaiheen kanssa. Seuraavissa alaluvuissa on avattu yhteiskehittämisen toimintamallin vaiheiden sisältöä tarkemmin.

4.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa tavoitteena on ymmärtää ja rajata kehityksen kohteena olevaa ongelmaa. Tutkimusvaihe jakaantuu mallissa ymmärryksen rakentamiseen ja analyysin pohjalta alustavien sisältöjen valintaan eli alustavan konseptiaihion muodostamiseen. Tutkimusvaiheen esikuvana on alkuperäisen British Councilin tuplatimanttimallin ensimmäinen timantti.

Vaihe 1: Ymmärryksen rakentaminen

Ymmärrysvaiheen tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltainen ja kattava ymmärrys asiakkaiden tai palvelun käyttäjien käyttäytymisestä, tarpeista ja toiveista sekä toimintaympäristöstä ja liiketoiminnan lähtökohdista. On olennaista varata riittävästi aikaa ymmärryksen keräämiseen ja perehtymiseen, sidosryhmien tunnistamiseen ja osallistamiseen. Ymmärrysvaiheessa tarkennetaan suunnittelutehtävää ja luodaan pohja nykytilan kuvaamiselle (vaiheessa 2) ja kehittymismahdollisuuksien tunnistamiselle (vaiheessa 3).

Konstruktion kehittämissivaiheessa aineistosta nousi esiin ymmärrysvaihien merkitys ja ajankäytön haasteet. Muotoilutyöpajan osallistujien havainto oli, että lähtötilanteen ja sidosryhmien syvällisen ymmärryksen kerääminen edellyttää usein erilaisia menetelmiä ja aikaa tiedon keräämiseen ja jäsentämiseen. Syvällisen ymmärryksen rakentaminen nykytilasta ja tarpeista, mahdollisista aiemmista kehitysyriyksistä sekä kehittämisen lähtökohdistä koettiin kuitenkin edellytyksenä yhteiskehittämiselle ja kestävän suunnitteluratkaisun määrittelylle, kun kyseessä on jokin kompleksinen ja useita sidosryhmiä kattava suunnitteluongelma. Pienemmissä ja suoraviivaisemmissa suunnitteluongelmissa ymmärrysvaihe voi olla nopeampi ja suppeampi. Osallistamisen suunnittelu ja toteutus edellyttävät myös erityisosaamista, jota ei kaikilla liiketoiminnan kehitystä tekevillä henkilöillä ole.

Aineistossa tunnistettiin ja hyödynnettiin lukuisia asiakasymmärryksen, toimintaympäristön ja sisäisen ymmärryksen keräämisen menetelmiä. OmaSATO-projektissa haastattelut ja kysely vahvistivat tiimin näkemyksiä ja antoivat uskoa siihen, että ollaan tekemässä juuri oikeita asioita. Markkinatutkimukset ja kilpailijabenchmarkit ovat tärkeitä tiedonlähteitä alan kehityksen suunnan ymmärtämiseksi. Digitaalisten palveluiden kehittämisen kontekstissa aineistossa korostui myös liiketoimintadatan ja analytiikan hyödyntämisen merkitys ymmärryksen rakentamisessa. Tänä päivänä dataa on saatavissa tietojärjestelmistä ja verkkopalveluista lukuisista eri lähteistä. Datan kerääminen ja hyödyntäminen analyysissa edellyttää pääsyä datalähteisiin sekä syvällistä osaamista järjestelmien käytöstä.

Vaihe 2: Alustava konsepti - yhteinen kartta suunnitteluun

Toisen vaiheen tavoitteena on kiteyttää ensimmäisessä vaiheessa kerätty ymmärrys ja rajata kehitettävän kokonaisuuden laajuus sekä tunnistaa tärkeimmät kehitettävät aiheet tai sisällöt. On olennaista varata riittävästi aikaa yhteisen ymmärryksen rakentamiselle ja kiteyttämiseksi. Kiteyttämistä voi tehdä sanallisesti tai visualisoimalla ymmärrysvaihien löydöksiä. Visualisoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nykytilan asiakaspolku- tai prosessikuvausta, asiakasprofiilien tai arvonluontikanvaksen laatimista sekä sisältöjen priorisointia esimerkiksi erilaisten matriisien avulla.

Analyysin tekeminen on osa yhteiskehittämistä. Sen pohjalta rakennetaan kehittämistehtävän rajaus ja tehdään päätös etenemisestä varsinaiseen kehittämiseen (vaihe 3) ja toteutukseen. Kehittämistyön aineistossa työpajan osallistajat kokivat analyysin tekemisen ja alustavan konseptin tai prosessiuudistuksen sisällön muodostamisen edellyttävän vuorovaikutusta sekä yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntämistä, jotta etenkin kompleksissa ja laajoissa kokonaisuuksissa yhteinen näkemys kehitettävästä kokonaisuudesta saadaan rajattua ja priorisoitua. OmaSATO-projektissa hyödynnetty tiivis työpajatyöskentely koettiin hyväksi sitoutumisen ja syvemmän ymmärryksen luomiseksi tavaksi. Pienemmissä kokonaisuuksissa, kuten yksittäisten toiminnallisuuksien suunnittelussa vaihe voi olla suoraviivaisempi.

Konseptivaiheen tuloksena syntyy yhteinen näkemys ja kartta palvelun tai prosessin tarkemmalle määrittelylle. Suunnitteluongelma, kuten nykyisen palvelun kipupisteet on tunnistettu ja kuvattu ja ymmärrys sidosryhmien tarpeista kiteytetty alustaviksi hypoteeseiksi. Laajojen digitaalisten palveluiden kehityksessä, kuten OmaSATO on erityisen tärkeää myös rajata kokonaisuus, jota lähdetään määrittelemään.

4.3 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheessa tavoitteena on tarkentaa alustavan konseptin sisältöä rikastamalla sisältöjä, kuvata ja visualisoida määrittelyn sisältö sekä testata määrittelyn onnistumista. Määrittelyvaihe jakaantuu siten sisältöjen ideointi- ja kokeiluvaiheisiin, jotka voivat vuorotella tai tapahtua limittäin. Määrittelyvaiheessa yhdistyvät palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisen suunnittelun periaatteet sekä Lean startup -metodologian mukainen toiminta-ajatus ratkaisujen kehittämistä ja testaamisesta. Määrittelyvaiheen tuloksena syntyy dokumentaatio, joka ohjaa toteutuksen suunnittelua.

Vaihe 3: Sisältöjen suunnittelu ja määrittely

Määrittelyvaihe käynnistyy usein kokonaisuuden pilkkomisella osiin ja eri osakokonaisuuksien rikastamisella. Viimeistään määrittelyvaiheessa sovitaan projektin laajuudesta ja aikataulusta. Samalla on tärkeää nimetä projektitiimi ja sopia vastuista. Määrittelyä tehdään liiketoimintavetoisesti, osallistaen tarpeen mukaan eri sidosryhmiä asiakkaista kumppaneihin, painopisteen ollessa sisäisissä sidosryhmissä. Määrittelyn lopputuotoksena syntyy kuvaus siitä, kuinka palvelun tai prosessin halutaan toimivan, jotta se luo arvoa asiakkaille, sisäisille käyttäjille ja liiketoiminnalle.

Toimintamallin kehittämävaiheessa haastateltavat ja työpajan osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että suunnitteluvaiheessa olennaista on varata aikaa sisäiseen osallistamiseen ja osallistamiseen, jotta vaatimusmäärittely on tarpeeksi kattavaa ja erilaiset käyttötapaukset saadaan huomioitua, on sitten kyse digitaalisten palveluiden tai toimintaprosessien määrittelystä. Suunnittelun ideointi voi tarkoittaa uusien luovien ratkaisujen etsimistä ja ongelmien ratkomista, mutta tärkeää on löytää ratkaisuja, jotka pystytään aidosti myös toteuttamaan annetussa aikataulussa ja resurssien puitteissa. Ideoita arvioidaan niiden asiakasarvon (haluttavuus), liiketoiminta-arvon (kannattavuus) ja toteutettavuuden kannalta.

Suunnitteluvaiheessa voidaan joutua määrittelemään samanaikaisesti useita eri kokonaisuuksia, kuten OmaSATO-projektissa. Tällöin eri kokonaisuuksilla on omat sidosryhmänsä ja määrittelytyön vetäjän tehtävänä on huolehtia eri palasten yhteensopivuudesta. OmaSATO:n osalta osallistujat toivat esille, että määrittelyvaihe voi näyttäytyä osallistujille pirstaleisena. Määrittelyn tuotosten jatkuva dokumentointi ja visualisointi yhteisesti jaettuun paikkaan sekä yhteiset katselmoinnit ovat keinoja yhteisen näkemyksen vahvistamiselle.

Vaihe 4: Asiakaspolun visualisointi ja kokeileminen

Kokeiluvaiheessa visualisoidaan määrittelyvaiheen tulokset ja testataan niitä käyttäjillä. Tavoitteena on oppia ja validoida suunnittelun tulokset lopullista määrittelyä varten. Kokeiluvaiheessa on olennaista varata riittävästi aikaa prototyypin ja kokeilujen suunnitteluun ja toteutukseen.

Visualisointia ja testaamista voidaan tehdä määrittelyvaiheen kanssa rinnakkain ja visualisoinnin (esimerkiksi käyttöliittymän kuvauksen tarkkuus ja laajuus) voi vaihdella riippuen siitä, kuinka pitkälle määrittely on edennyt. Visualisointia voi tehdä alkuvaiheessa esimerkiksi käsin paperille tai digitaalisesti Muralia tai muuta alustaa hyödyntäen, jolloin tuloksena voi olla asiakaspolun tai prosessin kuvaus. Polkukuvaukset voidaan edelleen jalostaa käyttöliittymäsuunnitelmaksi. Visualisointi auttaa selkeyttämään monimutkaisia kokonaisuuksia, tekemään päätöksiä (esimerkiksi käyttöliittymän vaihtoehtojen osalta) ja edistää jaetun ymmärryksen luomista prosessin tai palvelun lopputuotoksesta.

OmaSATO-projektin ja aineiston perusteella erilaiset tahtotilan visualisoinnit ja erityisesti käyttöliittymäsuunnitelman pohjalta laaditut prototyypit koettiin yhteistä ymmärrystä selkeyttävinä. Katselmoinnit lisäävät sisäistä viestintää ja keskustelua. Vaikka prototyypin luomista pidettiin haastateltavien mielestä hieman työläänä, kokivat he, että suunnitelman testaaminen nykyisillä tai potentiaalisilla asiakkaila oli selkeästi yksi projektin eniten lisäarvoa tuonut vaihe. Testauksen tulosten perusteella määrittelyssä tehtyjä valintoja on helpompi myös perustella sisäisesti omassa organisaatiossa. Riittävä määrä testikierroksia ja määrittelyiden muokkaamista käyttäjäpalautteen pohjalta kokeiluvaiheessa varmistaa palvelun haluttavuuden ja toimivuuden käyttäjien näkökulmasta.

4.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa vastuu palvelun kehittämisestä siirtyy liiketoiminnalta kehitystiimille, joka vastaa teknisestä suunnittelusta, toteutuksesta ja testauksesta aina palvelun julkaisuun asti. Vaihe jakaantuu suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen sekä validointi- ja palautteen keräämisen vaiheeseen, joka jatkuu vielä käyttöönoton jälkeen. Toteutusvaiheessa yhdistyvät ketterän kehittämisen ja tuplatimanttimallin toteutusvaiheen periaatteet. Kuten aiemmin on jo todettu, ei tässä opinnäytetyössä oteta kantaa ketterän kehittämisen operatiiviseen johtamiseen, vaan fokus on yhteiskehittämisessä ja siinä, kuinka liiketoiminnan ja asiakasarvon näkökulma säilytetään myös toteutusvaiheessa.

Vaihe 5: Palvelun tekninen suunnittelu ja toteutus

Toteutusvaiheen tavoitteena on pilkkoa toteutus järkeviksi toteutettaviksi kokonaisuuksiksi (*backlog*) ja rakentaa palvelun tekninen toteutus. Teknisen toteuttavuuden näkökulma on

keskeinen, kun rajataan ensimmäistä julkaistavaa MVP-versiota. Toteutusvaiheessa liiketoiminnan ja toteutuksen onnistumisen näkökulmasta oleellista onkin varata riittävästi aikaa tiedon siirtoon, dokumentointiin ja täydentäviin määrittelyihin. Yhteisten tiedonsiirtopalaverien käytännöistä on hyvä sopia yhteisesti, jotta vastuun siirto liiketoiminnalta kehitystiimille sujuu saumattomasti.

Toteutusvaihe käynnistyy tiedon siirrolla liiketoimintamäärittelyjen sisällöstä teknisen suunnittelun tekijöille. Jos käyttöliittymän suunnittelua ja testausta on tehty jo määrittelyvaiheessa, toimii se myös toteutusvaiheeseen siirryttäessä hyödyllisenä määrittelyjä selkeyttävänä artefaktina. Myös erilaiset prosessi- ja polkukuvaukset, tavoitteiden, toiminnallisuuksien ja käyttötapausten dokumentaatiot jaetaan kehitystiimille ja käydään yhdessä läpi. Vuorovaikeus määrittely-, kokeilu- ja toteutussuunnittelun tekijöiden välillä on hyvä olla säännöllistä, jolloin varmistetaan myös palvelun toteutettavuus asiakaskokemuksen ja liiketoimintahyödyn lisäksi. Aineistosta nousi esille, että kun digitaalisten palveluiden suunnittelussa ja prosessi-uudistusten yhteydessä tehtävien automaatioiden määrittelyssä vuoropuhelua teknisen suunnittelun kanssa käydään lähes koko määrittelyvaiheen ajan, vältetään suurilta yllätyksiltä toteutettavuuden osalta toteutusvaiheessa. Toisaalta kaikkia toteutuksessa tarvittavia yksityiskohtia ei pystytä ottamaan ikinä huomioon. Tekniset ratkaisut, tietoarkkitehtuuri ja käytävissä olevat kehitysresurssit määrittävät merkittävästi toteutuksen sisältöä. Tällöin tutkijama määrittelyvaiheen aikana kerätty ymmärrys asiakkaan näkökulmasta ja perustelut ratkaisuille on tärkeää siirtää myös toteutustiimille.

Vaihe 6: Toteutuksen testaaminen ja validointi jatkokehitystä varten

Validointivaiheessa tavoitteena on vahvistaa määrittelyiden ja teknisen toteutuksen onnistuminen. Oleellista on varata aikaa ja resursseja uusien liiketoimintaprosessien testaamiseen sekä asiakaspalautteen keräämiseen käyttöönoton jälkeen.

Aineiston perusteella liiketoiminnan kehittäjät kokevat, että toteutusvaiheessa toteutuksen laajuus ja kriteerit on määritelty aiemmin kehitysprosessissa. Testauksella halutaan minimoida tekniset ongelmat ja yllätykset käyttöönotossa. Sen sijaan julkaisun tai käyttöönoton jälkeen seurataan tarkasti käyttäjien palautetta. Asiakasymmärryksen pohjalta tehtyjen ratkaisujen perusteleminen ja toisaalta vaikutusten seuraaminen koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Digitaalisten palveluiden erilaiset käyttäjäkyselyt sekä verkkoanalytiikka mahdollistavat onnistumisen mittaamisen ja kehityskohtien tunnistamisen. Tärkeä osa validointivaihetta on myös sisäinen henkilöstön koulutus ja perehdytys.

Toteutusvaiheessa laaditaan jatkokehityssuunnitelma ja sovitaan palvelun tai prosessin omistajuudesta ja ylläpidosta. Simulointityöpajan perusteella voidaan todeta, että yhteiskehittämisen malli toimii myös jatkokehityksessä ja uusien sisältökokonaisuuksien määrittelyssä ensimmäisen julkaisun jälkeen.

5 Pohdinta työn tuloksista ja tutkimuksen luotettavuudesta

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa tiivistetään tutkimuksellisen kehittämistyön johtopäätökset. Lisäksi luvussa pohditaan kehittämistyön tulosten soveltamista opinnäytetyötä laajemmin sekä arvioidaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia ja eettisiä näkökulmia. Luvun lopuksi esitetään suositukset toimeksiantajayritykselle ja yhteiskehittämisen toimintamallin jatkokokehtämismahdollisuuksia.

5.1 Johtopäätökset

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö sai alkunsa asumisen digitaalisen OmaSATO-palvelun kehitysprojektin kokemusten perusteella tehdystä arviosta, että projektissa testattu palvelumuotoilun periaatteisiin nojaavan kehitysprosessin tulos vastasi asiakkaiden ja yrityksen tarpeisiin, kehitysprosessin ollessa mielekäs myös siihen osallistuneille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli jäsentää ja ymmärtää, mitä aito asiakaskeinen yhteiskehittäminen edellyttää ja kuinka yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistavat arvoa tuottavien asumisen digitaalisten palveluiden ja kiinteistöalan toimintamallien kehittämistä. Työn tuloksena syntyi muotoilulähtöinen, yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli palveluiden ja liiketoiminnan kehittämiseen. Toimintamalli syntyi konstruktivisessa yhteiskehittämisen prosessissa toimeksiantajayrityksen kehitystehtävissä olevien asiantuntijoiden kanssa ja rakentui palvelumuotoilun ja ketterän ohjelmistokehityksen malleja yhdistäen.

Kehittämistyötä ohjasi kolme tutkimuksellista kysymystä, joista ensimmäiseen ”*Miten asiakaskeinen ajattelu ja palvelumuotoilun lähestymistapa voivat edistää innovaatioita ja kehitystä organisaatiossa?*” etsittiin vastausta työn tietoperustaan perehtymällä. Tietoperustassa avattiin palvelukeskeisen logiikan, muotoiluajattelun ja asiakaskeisen palvelukehityksen keskeisiä ajattelu- ja toimintamalleja huomioiden digitalisaation vaikutukset yritysten toimintaan.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimus- ja kehittämiskysymykseen tunnistettiin, että digitalisaatio ja liiketoiminnan palvelullistuminen ovat muuttaneet perinteisilläkin toimialoilla vuorovaikutusta yritysten ja asiakkaiden välillä. Palvelu- ja asiakaskeiset liiketoimintalogiikat ovat haastaneet yrityksiä ja organisaatioita asettamaan asiakkaan kehitystoiminnan keskiöön, jossa tuotteet ja palvelut nähdään osana palveluprosessia (Pinheiro 2014, 53; Vargo & Lusch 2004) ja palvelu arvonluonnin välineenä (Grönroos 2008, 302). Asiakasarvon lisääminen ja asiakkaan kokemuksen kehittäminen ohjaavat liiketoiminnan uudistamista yhä enemmän digitaalisten palveluiden ja asiakaskokemuksen taustalla olevien prosessien, järjestelmien ja datan laadun kehittämiseen. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan perinteinen ajattelu arvon syntymisestä tuotantoprosessissa ja tuotekehityksen tapahtumisessa suljetussa innovaatioprosessissa on vanhentunut (Ojasalo & Ojasalo 2015; Grönroos & Ravalld 2011, 7-8; Vargo & Lusch 2004). Perinteiset liiketoiminnan kehittämisen mallit eivät enää riitä, kun kehittämisen

keskiössä on asiakkaan ja sidosryhmien arvon muodostuksen ymmärtäminen. Toisaalta digitaalisten palveluiden kehittämiseen juurtuneet ketterän kehittämisen mallit haastavat organisaatioiden tekemisen tapaa.

Palvelumuotoilussa keskeistä on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja liiketoiminnan strateginen suunnittelu niiden pohjalta, jotta palvelut täyttävät sekä asiakastarpeet että yrityksen tavoitteet (Koskelo & Helkala 2021, 150-151; Tuulaniemi 2011, 103; Forsberg ym. 2019). Asiakaskeskeisyys ja käyttäjäkokemuksen jatkuva parantaminen ovat palvelumuotoilun ytimessä (Maula & Maula 2019). Työn tietoperustassa kuvattiin, kuinka aiemmissa tutkimuksissa kehittämisessä on hyödynnetty yhteiskehittämiseen pohjautuvia palvelumuotoilun menetelmiä ja prosessimalleja (British Design Council 2024; Brown 2009; Ideo Design Thinking 2024; Patrício & Fisk 2013; Stanford d.School 2024; Stickdorn ym. 2018; Suoheimo ym. 2022). Alkuperäinen British Councilin tuplatimanttimalli on viimeisten vuosikymmenien aikana validoitu tuhansissa tutkimuksellisissa ja liiketoiminnallisissa konteksteissa. Toisaalta digitaalisten palveluiden kehityksessä käyttäjälähtöisen suunnittelun ja ketterään kehittämiseen pohjautuvat toteutusmallit (Lean Startup, Agile ja Scrum) ovat todistaneet tehokkuutensa kokeilevan ja oppivan ohjelmisto- ja palvelukehityksen edistäjinä (Pinheiro 2014; Lichtenthaler 2020; Silva ym. 2020; Blank 2013). Sen sijaan akateemista tutkimusta muotoilun ja ketterän kehittämisen yhdistämisestä on löydettävissä vain niukasti huolimatta tässäkin työssä todetusta liike-elämän tarpeesta muuttaa vanhoja toimintamallejaan (Sjödin ym. 2020, 480) ja kehittää asiakas-keskeisiä digitaalisia palveluita (Leinonen & Roto 2023, 16; Marion ym. 2021).

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikka ja muotoiluajattelu luovat perustan palveluiden yhteiskehittämiselle, jossa arvon nähdään syntyvät vuorovaikutuksesta eri toimijoiden kesken (Grönroos 2008, 307; Heinonen ym. 2010, 537; Pinheiro 2014, 60; Ramaswamy & Ozcan 2018, 197-202; Sjödinin ym. 2020, 478; Vink ym. 2021, 170). Yhteiskehittämisessä keskeistä onkin arvon näkeminen sidosryhmien silmin (Ertz 2024, 138).

Toinen ja kolmas opinnäytetyötä ohjannut kysymys liittyivät yhteiskehittämisen toimintamallin rakentamiseen. Vastatakseen niihin tuli opinnäytetyöntekijän suunnitella ja toteuttaa toimintamallin kehittämisen prosessi. Lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimustapa ja työn tavoitteen mukaisesti myös kehittämisprosessissa hyödynnettiin tietoperustassa kuvattuja yhteiskehittämisen periaatteita ja menetelmiä.

Vastatakseen toiseen kysymykseen *”Miten yhteiskehittämisen toimintamalli tuki kehittämistyötä toteutetussa OmaSATO-projektissa?”* työssä kuvattiin muotoilulähtöisen yhteiskehittämiseen pohjautuvan mallin hyödyt ja haasteet OmaSATO-projektin kokemusten pohjalta. Asiakasymmärryksen syvällinen kerääminen ja hyödyntäminen auttoi varmistamaan, että kehittämis työ vastasi aidosti asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Prototyyppien ja demojen avulla kerättiin konkreettista palautetta eri sidosryhmiltä, joka auttoi kehittämään palvelua

ja parantamaan käytettävyyttä. Työpajat ja yhteinen sähköinen työskentelyalusta mahdollistivat tiimin tehokkaan yhteistyön ja sitoutumisen, mikä loi vahvan perustan projektin etenemiselle. Näin ollen yhteiskehittämisen toimintamalli edisti paitsi asiakastyytyväisyyttä, myös työn mielekkyyttä ja projektin kokonaisvaltaista onnistumista.

Kolmannen tutkimus- ja kehittämiskysymyksen *”Millainen toimintamalli tukee toimeksiantajayrityksen palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä?”* tavoitteena oli vastata työn tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Pääkysymyksen lisäksi sitä tarkennettiin alakysymyksillä

- *”millaisia esteitä ja mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle voidaan tunnistaa?”* sekä
- *”kuinka muotoilulähtöistä ja asiakkaat kehitykseen osallistavaa toimintamallia voidaan tuoda osaksi kehittämistyötä?”*.

Palvelumuotoilun lähestymistapa edistää organisaation kehittymistä keskittymällä sekä asiakkaiden että sisäisten prosessien ja kulttuurin parantamiseen, mikä lisää palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä (Forsberg ym. 2019, 151-152). Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja räätälöidä jo globaalisti testattua ja validoitua tuplatimanttimalleja toimeksiantajayrityksen lähtökohdista sille hyödylliseksi työkaluksi, joka vie liiketoimintalähtöistä yhteiskehittämisen kulttuuria ja toimintatapoja organisaatiossa eteenpäin. Työn tuloksena kuvatussa toimintamallissa palvelumuotoilun tuplatimanttimalleihin yhdistettiin digitaalisten palveluiden ja järjestelmien kehittämisen toimintatapoja säilyttäen palvelumuotoilulle ja yhteiskehittämiselle olennaiset elementit. Ratkaisussa tuplatimantista muodostettiin triplatimantti. Työssä kuvattuja tiedonkeruun menetelmiä - fokusryhmähaastatteluja ja yhteiskehittämistä simuloivaa muotoilupeliä hyödynnettiin toimintamallin kehittämisessä ja validoimisessa. Yhteiskehittämisen menetelmien nähtiin parantavan kehitysprojektien lopputulosta ja prosessin selkeyttävän tekemistä liiketoiminnan kehitystehtävissä toimiville asiantuntijoille.

Yhteiskehittämisen toimintamalli koostuu kolmesta päävaiheesta: Tutkimusvaihe, määrittelyvaihe ja toteutusvaihe. Erityisesti tutkimusvaiheessa toteutettu laaja asiakas- ja toimintaympäristön ymmärryksen keräämisen ja analysoinnin vaihe auttoi kehittämisen asiantuntijoita ymmärtämään kehitettävän palvelun tai prosessin kontekstia laajemmin ja ohjasi ratkaisemaan oikeita ongelmia. Olennaiseksi koettiin yhteinen työskentely ja tuotosten visualisointi päätöksenteon pohjaksi. Määrittely- ja toteutusvaiheessa prototyyppi ja asiakastestaaminen nähtiin merkitykselliseksi tuotosten validoimiseksi. Prototyypeillä ja organisaation sisäisillä katselmoineilla koettiin olevan tärkeä tehtävä myös sisäisen yhteisymmärryksen ja muutosjohtamisen näkökulmasta.

Triplatimanttimalleissa ei oteta kantaa siihen, kuinka eri vaiheet tulisi toteuttaa. Eri vaiheiden sisältö, menetelmät ja tuotokset on kuvattu väljästi, jotta malli soveltuisi hyödynnettäväksi mahdollisimman monenlaisissa kehitysprojekteissa. Mallin simulointi osoitti, että projektien tuloksellisuuden ja onnistumisen kannalta eri vaiheiden aikataulutus tulisi kuitenkin

suunnitella huolella. Eri vaiheet voivat olla hyvin eri mittaisia eri projekteissa. Erityisesti siirtymiset vaiheista toiseen tunnistettiin huomiota vaativiksi kohdiksi. Tällöin myös toiminnan luonne ja kehittämisessä mukana olevat henkilöt usein vaihtuvat. Siirtymät edellyttävät myös liiketoiminnallisten päätösten tekemistä: jatketaanko tutkimusvaiheesta tarkempaan määrittelyyn ja edelleen käynnistetäänkö toteutus, jolloin sitoudutaan yleensä myös merkittäviin kustannuksiin paitsi palvelun toteutuksen niin myös sen ylläpidon ja jatkokehityksen osalta.

Yhteiskehittämisen esteet liittyivät erityisesti ajankäyttöön ja sen priorisointiin. Asiantuntijat saattoivat kokea, että sidosryhmien osallistaminen vie paljon aikaa, mikä saattaa viivästyttää projektin etenemistä. Toisaalta osa osallistujista koki, että digitaalisten palveluiden ja niiden käytön osalta on jo olemassa paljon dataa ja asiakaspalautteita. Tämä saattaa johtaa siihen, että kehittäjät kokevat kehityksen tarpeen ja suunnan olevan jo selkeitä ilman laajempaa ymmärryksen keräämistä, mikä vähentää motivaatiota aikaa vievään tiedon keräämiseen. Olisi-kin hyödyllistä pohtia, kuinka jo uusien kehitysprojektien alkuvaiheessa voitaisiin varmistaa, että eri sidosryhmät huomioidaan tekemisessä. OmaSATO-projektissa toteutettu intensiivinen suunnittelusprintti on yksi tapa kerätä ja rajata alustavaan konseptiin tarvittava aineisto tehokkaasti ja sidosryhmiä osallistavalla ja yhteiseen tavoitteeseen sitouttavalla tavalla. Myös asiakkaat voitaisiin ottaa entistä useampaan projektiin mukaan osallistumaan ja yhteiskehittämään vuokranantajan palveluita.

Toimintamallin haasteina nähtiin myös, että yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämisen osaaminen edellyttää vielä osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Esimerkiksi työpajojen suunnittelu ja fasilitointi, kyselyiden ja haastattelujen toteutus sekä analyysien ja visualisointien tekeminen voivat olla haastavia kehitysprojektien vetäjille. Yhtenä oppinäytetyöprosessin tavoitteena olikin organisaation oppiminen yhteiskehittämisestä. Kun muotoilu nähdään prosessin sijaan opeteltavissa olevina taitoina, jotka muokkaavat ajattelua ja organisaatioita, ja joiden avulla voidaan käsitellä kompleksisia ongelmia ja selkeyttää epävarmuutta, mahdollistaa se asiakaskeskeisen ja luovan kehittämisen (Carter 2018; Maula & Maula 2019, 15-16). Toimintamallin pohjalta luotu ja sen simuloinnissa hyödynnetty muotoilupeli voi toimia myös yhteiskehittämiseen perehdyttämisen työkaluna toimeksiantajayrityksessä.

5.2 Työn luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, joista tulee huolehtia tutkimustyön eri vaiheissa ja tutkimusraportin kirjoittamisessa (TENK 2023, 11). Tutkimuksen luotettavuus huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Kananen 2012, 161). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä työn eri vaiheet, tutkimuksellinen lähestymistapa ja menetelmät on kuvattu ja perusteltu. Ennen työn käynnistämistä on toimeksiantajan kanssa sovittu tutkimusprosessin käytännöistä, aineistojen omistus- ja

käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti (TENK 2023, 13). Yrityksen edustajia pyydettiin myös tarkistamaan opinnäytetyön sisältö ennen sen arviointia ja julkaisemista, jotta työssä ei paljastu liiketoiminnalle luottamuksellista tietoa. Työstä on jätetty pois osiot, jotka voivat sisältää liiketoiminnan kannalta arkaluonteista tietoa, kuten yksityiskohtaiset kuvaukset OmaSATO:n sisällöistä, ryhmäkeskustelujen sisällöistä tai muotoilupelissä testatuista kehitysprojekteista.

Opinnäytetyöntekijä työskentelee palveluiden ja prosessien kehitystehtävissä asuntosisoitusyhtiö SATOssa, jonka toiminnan kehittämiseen tutkimuksellinen kehittämistyö liittyi. Opinnäytetyöntekijä työskenteli työssä kuvatussa OmaSATO-projektissa ja on itse osallistunut vahvasti yhteiskehittämisen toimintatapojen edistämiseen organisaatiossa. Tästä syystä työn tutkimusasetelman, tulosten ja prosessin objektiivisuutta on tarkasteltava huolellisesti. Opinnäytetyössä esiteltyjen tulosten ja johtopäätösten tulee olla oikeita, uskottavia ja luotettavia (Kananen 2012, 161).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kerätyn aineiston ja sen analysointitapojen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.4.). Kehittämistutkimus on luonteeltaan monimenetelmällistä (Kananen 2012, 19), jolloin monimetodisen tutkimuksen ja triangulaation tarkoituksena on saada kattava kuva tutkittavasta kohteesta sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Vilkkä & Mankki 2023, luku 1.1) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettiin useita laadullisia aineistoja sekä menetelmätriangulaatiota varmistamaan, että erilaiset näkökulmat, organisaation erityyppiset tarpeet ja kehittämistoiminnan roolit tulevat huomioituksi konstruktiiivisessa tutkimus- ja kehitysprosessissa.

Tutkimusasetelmaan liittyvänä haasteena voidaan pitää, että opinnäytetyössä kuvattu OmaSATO-projekti toteutettiin ennen tutkimusasetelman muodostamista. Projektin aikainen työskentelymalli ja menetelmät on kuvattu opinnäytetyöntekijän toimesta projektin aikaisen dokumentaation perusteella. Yhteinen näkemys projektin kulusta validoitiin OmaSATO-projektin oppeihin keskittyneissä fokusryhmäkeskusteluissa.

Ryhmäkeskusteluille tyypillistä on, että osallistujat valitaan tarkasti ja harkinnanvaraisesti siten, että heidän asiantuntijuutensa palvelee parhaiten tutkimusta ja heillä on toisaalta myös vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltavan ilmiön kehittämiseen. Tällöin väistämättä jätetään muita perusteita haasteltavien valinnalle huomioimatta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.3.; Vilkkä & Mankki 2023, luku 2.3.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä osallistujat valittiin OmaSATO-projektissa mukana olleista asiantuntijoista sekä liiketoiminnan kehitystehtävissä toimivista henkilöistä. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä on informoitu etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käsittelystä sekä varmistettu osallistujien suostumus tutkimukseen osallistumisesta fokusryhmäkeskustelujen ja työpajan alussa Osallistujien ollessa työsuhteessa samaan työnantajaan, oli heidän osallistumisensa fokusryhmäkeskusteluihin

ja/tai työpajaan myös työnantajan tiedossa. Lopullisesta opinnäytetyöstä on eri henkilöiden esiin tuomat mielipiteet ja vastaukset pseudonymisoitu. Opinnäytetyössä ei kysytty eikä kerätty arkaluonteista tietoa.

Konstruktionistisen näkemyksen mukaan tiedon luominen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa ryhmän osallistujien keskustelu tuottaa tutkimusaineiston (Valtonen & Viitanen 2020, 113). Sekä ryhmäkeskusteluissa, että työpajassa keskustelu oli avointa ja osallistujat kertoivat kokemuksistaan avoimesti. Tunnelma tilaisuuksissa oli rento, eivätkä osallistujat osoittaneet epäluottamusta aineiston käsittelyyn tai anonymiteettiin liittyen. Kaikki osallistujat olivat tuttuja keskenään sekä opinnäytetyöntekijän kanssa. Haastattelijan roolina on fasilitoida keskustelua valituista aiheista, mutta varmistaa, että jokainen osallistuja voi vapaasti tuoda esiin oman mielipiteensä ja osallistua tasapuolisesti keskusteluun (Kananen 2012, 100) sekä jättää tilaa vuorovaikutuksen ja ryhmädynamiikan syntymiselle osallistujien kesken (Kaner ym. 2014, xxvii). Koska moderaattori ja fokusryhmäkeskusteluiden sekä työpajan osallistujat tunsivat toisensa etukäteen, oli riskinä keskusteluun osallistuminen, mikä voisi heikentää tulosten luotettavuutta. Tämä riski pyrittiin tunnistamaan ja minimoimaan ennakolta selventämällä opinnäytetyöntekijän roolia tilaisuuksien aluksi myös osallistujille. Ajoittain osallistujat olettivat myös opinnäytetyöntekijän osallistuvan keskusteluun omine mielipiteineen, jolloin keskustelua tuli ohjata osallistujien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Aineisto dokumentoitiin huolellisesti tallentamalla keskustelu videolle ja tekemällä muistiinpanoja. Työpajassa osallistujat dokumentoivat myös itse jatkuvasti pelin etenemistä Muraliin. Aineiston analyysi käynnistettiin pelkistämällä aineistosta tutkimus- ja kehittämiskysymysten kannalta olennainen materiaali, minkä jälkeen sitä ryhmiteltiin ja teemoiteltiin. Analyysivaiheet on kuvattu yksityiskohtaisesti luvuissa 3.4.2 ja 3.5.1. Toimintamallia simuloivassa työpajassa aikaa oli varattu kaksi tuntia, mikä osoittautui hieman liian lyhyeksi. Aikarajaan päädyttiin, koska osallistujien aikataulut olivat kiireisessä arjessa vaikea sovittaa yhteen. Simuloinnissa toteutusvaihetta ei ehditty kaikkien osallistujien toimesta käydä läpi, joka näkyy aineiston vähyytenä tältä osalta. Työn jatkamisen ja toimintamallin kehittämisen osalta olisikin tärkeää hyödyntää opinnäytetyössä testattua muotoilupeliä uudestaan samojen sekä uusien henkilöiden kanssa. Näin se toimisi sekä yhteiskehittämisen mallin kehittämisen että perehdyttämisen työkaluna.

Työn tulokset ja johtopäätökset on johdettu konstruktiivisen tutkimus- ja kehittämisprosessin pohjalta työn jokaisen vaiheen rakentuessa edellisessä vaiheessa tuotetun tiedon pohjalta. Työn laaja teoreettinen viitekehys, menetelmätriangulaatio sekä konstruktiivinen lähestymistapa mahdollistivat yhteiskehittämisen toimintamallin systemaattisen kehittämisen ja takasivat luotettavan lopputuloksen toimeksiantajayritykselle.

5.3 Pohdinta ja suositukset kohdeorganisaatiolle

Asiakaskokemus on enemmän kuin kohtaamisten summa. Asiakkaan arvo syntyy fyysisestä ja digitaalisesta vuorovaikutuksesta yrityksen palveluiden ja työntekijöiden kanssa. Siihen vaikuttavat niin aiemmat kokemukset ja odotukset kuin yksittäisten kohtaamisten onnistuminen. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty kuinka palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ja muotoiluajattelu muuttavat liiketoiminnan kehittämistä kohti asiakaskeskeistä palvelukehitystä. Kuvattu yhteiskehittämisen toimintamalli tarjoaa työkalut arvon yhteiskehittämiseksi ja visualisoi asiakaskeskeisen muotoiluprosessin, joka jatkuu läpi palveluiden kehittämisen elinkaaren.

Muotoilulähtöisten yritysten on todettu menestyvän kilpailijoitaan paremmin (Sheppard ym. 2018). Vuokra-asuntomarkkinalla on käynnissä toimintaympäristön muutosten käynnistämä transformaatio, jossa kilpailuetu syntyy markkinaan sopeutetusta strategiasta, toiminnan tehokkuudesta ja houkuttelevuudesta asiakkaiden näkökulmasta. Viime vuosien asuntojen ylitarjonta on johtanut tilanteeseen, jossa asiakkailla on mahdollisuus kilpailuttaa vuokranantaja erityisesti pääkaupunkiseudulla ja muissa isoissa kaupungeissa, missä myös SATO toimii. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat välillisesti kehitystoimintaan, kun toimintaa pyritään tehostamaan muun muassa prosessien automatisoinnin, dataan pohjautuvan päätöksenteon ja asiakkaiden itsepalveluasteen nostamisen kautta. Toisaalta kireässä kilpailutilanteessa asiakaskokemuksen merkitys korostuu. Tyytyväisillä asukkailla on korkeampi kynnys vaihtaa asuntoa ja uuden asunnon etsijöille sujuva vuokrausprosessi voi olla ratkaiseva tekijä vuokranantajaa valitessa.

Palvelumuotoilussa lähtökohtana on, että kehitettävän palvelun tulee luoda arvoa asiakkaille, sen toteutus luo arvoa liiketoiminnalle ja palvelun tulee olla toimiva ja toteutettavissa käytettävissä olevilla ratkaisuilla ja resursseilla. Nämä universaalit periaatteet ovat sovellettavissa myös muilla toimialoilla ja muunlaisissa organisaatioissa. Keskeisessä osassa on organisaation kulttuuri ja ihmiset. Empatia, uteliaisuus uusia ajatuksia ja ratkaisuja kohtaan sekä eri sidosryhmiä osallistava yhteistyö ovat muotoilutyön ytimessä.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä esitetty, konstruktiivisen kehittämisprosessin pohjalta luodun toimintamallin perustana ovat palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja ketterän kehittämisen tutkitut ja laajalti sovelletut mallit. Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu todettiin hyvää asiakas- ja työntekijäkokemusta tuottavaksi toimintatavaksi OmaSATO-projektissa. Toimintamalli on koostettu ja esitelty ominaisuudet on valittu toimeksiantajayrityksen olemassa olevat toimintatavat, resurssit ja kulttuuri huomioiden. Siten yhteiskehittämisen toimintamalli luo raamit muotoilulähtöiselle tekemiselle, mutta ilman yhteistä tahtotilaa, perehdyttämistä, kokeilemista ja johtamista toimintamalli jää keskeneräiseksi.

Toimintamallin perehdyttäminen organisaation kehitystehtävissä toimiville asiantuntijoille käynnistettiin osana opinnäytetyötä. Perehdyttämistä on suunniteltu myös jatkossa erityisesti

kehitysprojekteihin osallistuville ja niitä johtaville henkilöille. Tätä tavoitetta varten on toimeksiantajayritykselle laadittu toimintamallista perehdyttämismateriaali, jossa yhteiskehittämisen periaatteita ja menetelmiä eri vaiheissa kehittämisprojekteja on avattu tarkemmin. Muotoilupelin avulla sekä kehittämisprojektien toteuttamisen kautta yhteiskehittämisen toimintatapaa ja erilaisia osallistamisen menetelmiä voidaan kouluttaa ja perehdyttää laajasti.

Tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta voidaan esittää muutamia suosituksia yhteiskehittämisen edistämiseksi ja mallin jatkokehittämiseksi toimeksiantajayrityksessä:

1. Yhteinen tahtotila tekemisen tavasta

Malli painottaa asiakasymmärrystä, tiedon jakamista ja osallistamista sekä kokeilujen kautta oppimista. Malliin on sisäänrakennettuna myös tavoite tulosten jäljitettävyydestä ja kehitysprosessin dokumentaatiosta. Ratkaisut eivät synny tyhjiössä, vaan ovat perusteltavissa, jolloin myös tekemisen ohjaaminen ja johtaminen helpottuvat. Kunkin vaiheen olennaiset tarpeet, kuten aikaa ymmärryksen keräämiseen, osallistamiseen, kokeiluihin ja testaamiseen on kuvattu taulukossa 5. Kuhunkin vaiheeseen tulisi pohtia yhteiset käytännöt tarpeiden toteutumiseksi.

2. Perehdytetään ja osallistetaan henkilöstöä laajasti yhteiskehittämisen malliin

Muotoilulähtöinen toimintamalli ja yhteiskehittäminen osana digitaalisten palveluiden tai prosessien kehitystä ei ole nykyisin vakiintunut toimintamalli kohdeorganisaatiossa. Toimintamalliin on koottu palvelumuotoilun ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen liittyvät vaiheet ja suositellut toimintatavat, joihin perehtymällä ja edelleen kehittämällä voidaan palveluita kehittää tehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. Henkilöstön perehdytyksissä tulisi korostaa tietyn prosessin sijaan yhteisen ymmärryksen rakentamisen ja asiakaskeskeisen kehittämisen hyötyjä, joihin toimintamalli tarjoaa työkaluja.

3. Toimintamallin jatkokehittäminen

Tehdään toimintamallista ”SATO:n kehitysmalli” testaamalla sitä erilaisissa kehitysprojekteissa ja keräämällä niistä systemaattisesti oppeja toiminnan kehittämiseksi. Mitataan asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusta ja arvioidaan onnistumista. Oppien pohjalta voidaan kehittää toimintaa ja sopia yhteiset tavoitteet ja mittarit.

Toimintamallin simuloinnissa sen todettiin soveltuvan myös toimeksiantajayrityksen muihin kehitysprojekteihin. Kuvattua toimintamallia voidaan kuitenkin pitää alustavana konseptina, joka elää ja tarkentuu organisaation tarpeiden mukaan. Se on syntynyt iteratiivisen kehittämisen tuloksena ja tulee nähdä prototyypinä, jota tulee testata ja kehittää edelleen. Mallin jatkokehittämiseksi ja jalkauttamiseksi olisikin hyvä järjestää laajempi arviointityöpaja. Organisaation sisäinen arviointi auttaisi syventämään ymmärrystä konseptissa esitetyistä

vaiheista ja niiden haasteista kehittämistyössä. Jokaista vaihetta tulisi tarkastella sekä erikseen että osana koko kehitysprosessia ja tunnistaa millaista osaamisen kehittämistä tai muutosta toimintatavoissa niiden hyödyntäminen edellyttäisi. Yhtä tärkeää on huomata mitkä nykyiset toimintatavat tukevat yhteiskehittämistä. Toimintamalli on vasta alku aidolle muutokselle kohti ketterää yhteiskehittämistä. Kehittäminen lähtee aina ihmisistä, organisaatiokulttuurista ja johtamisesta.

5.4 Tulosten soveltaminen laajemmin työelämän kehittämiseen

Digitalisaatio ja tekoälyn kehittyminen ovat käynnistäneet työelämän murroksen, jossa hybridityöstä ja digitaalisista työkaluista on tullut uusi normaali. Tarve ihmisten väliselle kohtaamiselle ja kuulluksi tulemiselle ei ole kuitenkaan katoamassa mihinkään. Palvelumuotoiluun kuuluu perinteisesti yhteiskehittäminen, empatia ja vuorovaikutus, jotka tapahtuvat kohtaamisen kautta. Työn murros haastaa myös muotoilijat muuttumaan ja hyödyntämään digitaalisia työkaluja, dataa ja tekoälyä muotoiluprosessissa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön keskeinen lähtökohta on asiakaskeskeisen ajattelun ja palvelumuotoilun hyödyntäminen liiketoiminnan kehityksessä. Työssä esitetty yhteiskehittämisen malli ja laadulliset yhteiskehittämisen menetelmät on sopeutettu digitalisaation aikakaudelle. Digitalisaation ja teknologisen murroksen myötä yritykset voivat entistä paremmin tunnistaa ja ennakoida asiakastarpeita. Esimerkiksi tekoälyn ja datan avulla voidaan analysoida asiakaskäyttäytymistä ja kehittää personoituja palveluja. Muotoiluajattelun periaatteet, kuten empatia, prototypointi ja iterointi, auttavat tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakastarpeita tehokkaammin, mikä johtaa parempiin palveluihin ja suurempaan asiakastyytyvyyteen.

Digitalisaatio ja teknologinen murros edellyttävät organisaatioilta joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti muuttuviin markkinoihin ja asiakastarpeisiin. Ketterät menetelmät, kuten Lean Startup ja Agile, on todettu tehokkaaksi tavaksi parantaa innovaatioiden hallintaa ja toteutusta. Yhteiskehittämisen toimintamallissa muotoilun periaatteet sekoittuvat ketterien toteutusmenetelmien kanssa määrittely- ja toteutusvaiheessa. Aiheesta on kuitenkin vasta varsin suppeasti akateemista tutkimusta, vaikka työelämän tarpeet digitaalisten asiakaskeskeisten palveluiden kehittämiseksi ovat selkeät. Yksi tämän työn keskeinen havainto onkin, että jatkokutkimusta palvelumuotoilun ja ketterän kehittämisen yhdistämisen parhaista käytännöistä tarvitaan riippumatta toimialasta.

Lähteet

- Adzmi, M. H., Ishak, Z. & Ladin, C. A. 2022. A Descriptive Phenomenological Study of the Lived Experience of the Creative Design Process among Students of Graphic Design. *Akademika (Kuala Lumpur)* 92 (3), 51-67. doi:10.17576/akad-2022-9203-04
- Aghamiri, S., Karima, J. & Cavus, N. 2022. Advantages of Digital Transformation Models and Frameworks for Business: A Systematic Literature Review. *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 13 (12), 40-47.
- Andersen, H. H., Nelson, I. & Ronex, K. 2021. *Virtual Facilitation: Create More Engagement and Impact*. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Antipin, N. 2022. Digitaalinen asiakaskokemus: mitä se on ja miten siitä voi luoda kilpailuedun? Blogikirjoitus. Viitattu 24.5.2023. <https://www.capgemini.com/fi-en/insights/expert-perspectives/digitaalinen-asiakaskokemus-mita-se-on-ja-miten-siita-voi-luoda-kilpailuedun/>
- Asbjørn Sørensen, C., Jagtap, S. & Warell, A. 2017. Material selection: A qualitative case study of five design consultancies. Teoksessa *Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED 17) Vol 1: Resource Sensitive Design, Design Research Applications and Case Studies*. Vancouver, Kanada 21.-25.8.2017. *The Design Society 2017* (1), 439-448. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-16459>
- Azabagic, N. & Karpen, I. 2016. Making it count: Linking design and viability. Teoksessa Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. *Strategic design: Eight essential practices every strategic designer must master*. Amsterdam: BIS Publishers, 168-190.
- Baskerville, R. L., Myers, M. D. & Yoo, Y. 2020. Digital first: the ontological reversal and new challenges for information systems research. *MIS quarterly* 44 (2), 509-523. doi:10.25300/MISQ/2020/14418
- Bereton, J. 2024. *The Triple Diamond Design Process: A Comprehensive Guide*. LaunchNotes. Julkaistu 22.3.2024. <https://www.launchnotes.com/blog/the-triple-diamond-design-process-a-comprehensive-guide>
- Bland, J.D. & Osterwalder, A. 2020. *Testing business ideas*. New Jersey: Wiley.
- Blank, S. 2013. Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, May.
- Brandt, E. 2001. *Event-driven product development: collaboration and learning*. Unpublished doctoral dissertation, Technical University of Denmark, Lyngby, Denmark. Buchanan, 23, 68.

- Brandt, E. & Messeter, J. 2004. Facilitating collaboration through design games. Proceedings of the eighth conference on Participatory design: Artful integration: interweaving media, materials and practices. Participatory Design Conference 2004 (1), 121-131. Toronto, Kanada. <https://doi.org/10.1145/1011870.1011885>.
- Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York: HarperCollins Publishers.
- Brown, T. 2020. Design thinking. Teoksessa Review, H. B. 2020. HBR's 10 Must Reads on Design Thinking (with featured article "Design Thinking" By Tim Brown). E-kirja. Harvard Business Review Press.
- Calabretta, G. & Gardien, P. 2016. Co-creating and prototyping to trigger innovative thinking and doing. Teoksessa Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. Strategic design: Eight essential practices every strategic designer must master. Amsterdam: BIS Publishers, 42-62.
- Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. 2016. Strategic design: Eight essential practices every strategic designer must master. Amsterdam: BIS Publishers.
- Carter, C. 2018. 2018 is the year of the intangibles. Bright Magazine tammikuu 2018. Viitattu 2.4.2024. <https://brightthemag.com/education-design-thinking-intangible-ambiguity-stanford-cd09f959a83c>
- Dagmar Oy 2021. Tuore trendiraportti asumisen tulevaisuudesta. Trenditutkimus 2021. Etuovi.com. <https://www.etuovi.com/mediatieto/tuore-trendiraportti-asumisen-tulevaisuudesta/>
- De Voil, N. 2020. User experience foundations. Swindon, UK: BCS Learning & Developing Ltd.
- Diaz, S. 2022. Methodological strategies for using stimulated recall in interpreting research. Onomazein: revista de lingüística y traducción del Instituto de Letras de la Pontificia Universidad Católica de Chile 55-71. doi:10.7764/onomazein.ne10.03
- Dorst, K. & Dijkhuis, J. 1995. Comparing paradigms for describing design activity. Design studies 16 (2), 261-274. doi:10.1016/0142-694X(94)00012-3
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Helsinki: Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Earthy, J., Jones, B. S. & Bevan, N. 2001. The improvement of human-centred processes—facing the challenge and reaping the benefit of ISO 13407. International journal of human-computer studies 55 (4), 553-585. doi:10.1006/ijhc.2001.0493

- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly* 44 (2), 350-383. doi:10.2307/2666999
- Elsbach, K. D. & Stigliani, I. 2018. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management* 44 (6), 2274-2306. doi:10.1177/0149206317744252
- Eriksen, M.A. 2012. Material matters in co-designing: formatting and staging with participating materials in co-design projects, events and situations. PhD dissertation, Malmö University. <https://adk.elsevierpure.com/en/publications/506e6a81-3a28-43f9-8937-74a83d8f1712>
- Eriksen M. A., Brandt E., Mattelmäki T., Vaajakallio K. 2014. Taking design games seriously: Re-connecting situated power relations of people and materials. In *Proceedings of the 13th Participatory Design Conference* (pp. 101-110). Windhoek, Namibia: ACM. <https://doi.org/10.1145/2661435.2661447>.
- Eriksen, M. A., Hellström Reimer, M., Brandt, E. & Vaajakallio, K. 2013. Workshop: An experiment of reflection on design game qualities and controversies. *NORDES, Nordic Design Research Conference 2013, Copenhagen-Malmö*, 466-468. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Amau%3Adiva-11055>.
- Ertz, M. 2024. Co-Creation. *Encyclopedia* 4 (1), 137-147. doi:10.3390/encyclopedia4010012.
- Forsberg, S., Säynäjäkangas, J. & Koivisto, M. 2019. *Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt. Teoksessa Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent, 150-159.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European business review* 20 (4), 298-314. doi:10.1108/09555340810886585
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic. A critical analysis. *Marketing Theory* 11 (3), 279-301.
- Grönroos, C. 2024. Business model innovation through the adoption of service logic: Evolving to servification. *Journal of service theory and practice* 34 (3), 347-360. doi:10.1108/JSTP-12-2022-0295.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24 (3), 206-229. doi:10.1108/MSQ-03-2014-0042.
- Grönroos, C. & Ravald, A., 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22 (1), 5-22. doi:10.1108/09564231111106893

Harviainen, J. T. & Melkko, R. 2022. Organizational information creation through a design game: A sensemaking perspective. *Library & information science research* 44 (3), 101172. doi:10.1016/j.lisr.2022.101172

Harviainen, J. T., Vaajakallio, K. & Sproedt, H. 2016. Service Design Games as Innovation Tools, Knowledge Creators, and Simulation/Games. *Security dialogue* 47 (5), 559-565. doi:10.1177/1046878116662953

Healey, M. & Flint, A. & Harrington, K. 2014. Engagement through partnership: students as partners in learning and teaching in higher education. *Higher Education Academy*. https://www.researchgate.net/publication/264240134_Engagement_through_partnership_students_as_partners_in_learning_and_teaching_in_higher_education

Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M. & Falk, T. 2015. The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (3), 279-296. doi:10.1007/s11747-014-0387-4

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *International journal of service industry management* 21 (4), 531-548. doi:10.1108/09564231011066088

Hevner, A. R. & vom Brocke, J. 2023. A Proficiency Model for Design Science Research Education. *Journal of information systems education* 34 (3), 264-278.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Huppatz, D. 2020. *Design: The key concepts*. London: Bloomsbury Visual Arts.

Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. 2015. Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *International journal of service industry management* 26 (2), 182-205. doi:10.1108/JOSM-12-2014-0323

Jaatinen, T., Aikio, O. & Kankaanpää, J. 2020. Kuinka rakentaa toimiva ostopolku digitaalisella pelikentällä? Akateeminen essee. *Proakatemia*. Viitattu 28.3.2024. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/kuinka-rakentaa-toimiva-ostopolku-digitaalisella-pelikentalla/>

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. 3rd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Karpen, I. O., Gemser, G. & Calabretta, G. 2017. A multilevel consideration of service design conditions Towards a portfolio of organisational capabilities, interactive practices and individual abilities. *Journal of service theory and practice* 27 (2), 384-407. doi:10.1108/JSTP-05-2015-0121

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research* (5), 243. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/constructive-approach-management-accounting/docview/210177084/se-2?accountid=12003>

Kempainen, T., Uusitalo, O., & Kuoppamäki, S.-M. (2017). Asumisnormit vai yksilölliset haaveet? Asumistoiveet eri elämänvaiheissa. *Kulutustutkimus.Nyt*, 11 (1), 34-47.

Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. 2013. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of business research* 66 (8), 1063-1073. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.003

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

Koivisto, M. 2019. *Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna*. Teoksessa *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent, 30-51.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Helsinki: Talentum.

Koskelo, M. & Helkala, S. 2021. *Tehtävänä tulevaisuus: Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa*. Helsinki: Alma Talent.

Laurea-ammattikorkeakoulu 2024. *Tekoälyn hyödyntäminen opetuksessa ja opiskelussa Laurea-ammattikorkeakoulussa*. Viitattu 28.9.2024. <https://www.laurea.fi/koulutus/opiskelijana-laureassa/tekoalyn-hyodyntaminen-opetuksessa-ja-opiskelussa-laurea-ammattikorkeakoulussa/>

Lee, J., Jaatinen, M., Salmi, A., Mattelmäki, T., Smeds, R. & Holopainen, M. 2018. Design Choices Framework for Co-creation Projects. *International journal of design*, 12 (2), 15-31.

- Leinonen, A. & Roto, V. 2023. Service Design Handover to user experience design - a systematic literature review. *Information and software technology*, 154 107087. doi:10.1016/j.infsof.2022.107087
- Lichtenthaler, U. 2020. A Conceptual Framework for Combining Agile and Structured Innovation Processes: A conceptual framework proposes ways to combine agile and structured processes to maximize innovation. *Research technology management* 63 (5), 42-48. doi:10.1080/08956308.2020.1790240
- Lowdermilk, T. 2013. *User-centered design*. Sebastopol: O'Reilly.
- Lukka, K. 2006. Interventionist research. *Financial Management*, 36. <https://www.proquest.com/trade-journals/interventionist-research/docview/195686518/se-2?accountid=12003>
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. 2015. Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly* 39 (1), 155-176. doi:10.25300/MISQ/2015/39.1.07
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2014. *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marion, T., Cannon, D., Reid, T. & McGowan, A. 2021. A conceptual model for integrating design thinking and lean startup methods into the innovation process. *Proceedings of the Design Society* (1), 31-40. doi:10.1017/pds.2021.4.
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N. & Spohrer, J. 2009. The service system is the basic abstraction of service science. *Information systems and e-business management* 7 (4), 395-406. doi:10.1007/s10257-008-0105-1
- Manifesto for Agile Software Development 2001. Viitattu 30.5.2024. <https://agilemanifesto.org/>.
- Marder, B., Ferguson, P., Marchant, C., Brennan, M., Hedler, C., Rossi, M., Black, S. & Doig, R. 2021. 'Going agile': Exploring the use of project management tools in fostering psychological safety in group work within management discipline courses. *The international journal of management education* 19 (3), 100519. doi:10.1016/j.ijme.2021.100519
- Maula, H. & Maula, J. 2019. *Design ja johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review* 85 (2), 116-157. <https://search-ebshost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=23691178&site=ehost-live>

- Mikkola, M., Lappalainen, I. & Federley, M. 2021. Kiinteistödatasta palveluja asukkaille - menetelmiä palveluideoiden tunnistamiseen. Teoksessa Lappalainen, I., Federley, M., Mikkola, M. & Simons, M. 2021. Asumisen tulevaisuus: Uudistuvat palveluratkaisut ja -verkot datatalouden mahdollistamina. Espoo: VTT, 23-32. <https://doi.org/10.32040/2242-122X.2021.T391>.
- Mirri, S., Rocchetti, M. & Salomoni, P. 2018. Collaborative design of software applications: The role of users. *Human-centric computing and information sciences* 8 (1), 1-20.
doi:10.1186/s13673-018-0129-6
- Morgan, D. L. 2019. *Basic and advanced focus groups*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. 2010. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of service research: JSR* 13 (1), 4-36.
doi:10.1177/1094670509357611
- Oyegoke A. 2011. The constructive research approach in project management research. *International Journal of Managing Projects in Business* 4 (4), 573-595. doi:
<https://doi.org/10.1108/17538371111164029>.
- Patrício, L., & Fisk, R. P. 2013. *Creating new services*. Teoksessa Fisk, R. P., Russell-Bennett, R. & Harris, L. *Serving customers: Global Services Marketing Perspectives*. Phahran, Vic.: Tilde Publishing and Distribution, 185-207. https://www.researchgate.net/publication/313838792_Creating_new_services#fullTextFileContent
- Peacock, A. 2022. The difference between co-design and participatory design. Viitattu 28.6.2024. <https://uxdesign.cc/difference-between-co-design-participatory-design-df437666816>
- Perkin, N. 2023. *Agile transformation: Structures, processes and mindsets for the digital age*. Second edition. London; New York, NY: Kogan Page.
- Piirainen, K. & Gonzalez, R. A. 2013. Seeking Constructive Synergy: Design Science and the Constructive Research Approach. *Proceedings of the 8th international conference on Design Science at the Intersection of Physical and Virtual Design*. Helsinki. DOI: 10.1007/978-3-642-38827-9_5

- Pinheiro, T. 2014. The service startup: Design gets lean: a practical guide to integrate design thinking and lean startup. [Kustannuspaikka tuntematon]: Hayakawa, Altabooks ja Createspace.
- Puhto, J., Snellman, S., Gussander, J., Kärkkäinen, H. & Pekkanen, J. 2016. Digiselvitys 2016: Digitaalisuuden nykytila ja kehityssuunnat kiinteistö- ja rakennusalalla. Tampereen teknillinen yliopisto. Rakennustekniikan laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3790-5>
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 9.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Pölönen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Quinones, D. & Rojas, L. 2023. Understanding the customer experience in human-computer interaction: A systematic literature review. PeerJ. Computer science 2023 (9), e1219. doi:10.7717/peerj-cs.1219
- Rakli 2023. Yhä useampi ammattimainen kiinteistönomistaja ja rakennuttaja uskoo digitaalisuuteen liittyvien investointien lisääntyvän. Julkaistu 25.5.2023. <https://www.rakli.fi/rakli-tiedottaa/yha-useampi-ammattimainen-kiinteistonomistaja-ja-rakennuttaja-uskoo-digitaalisuuteen-liittyvien-investointien-lisaantyyvan/>
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. Journal of Business Research 84, 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Real Estate Innovations Overview 2022. 7th Annual Edition. Viitattu 22.9.2024. KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/10/real-estate-innovations-overview-2022-markets.pdf>
- Ries, E. 2011. The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses. London: Penguin.
- Ruiz-Alba, J. L., Soares, A., Rodríguez-Molina, M. A. & Frías-Jamilena, D. M. 2019. Servitization strategies from customers' perspective: The moderating role of co-creation. The Journal of business & industrial marketing 34 (3), 628-642. doi:10.1108/JBIM-02-2017-0028

- Rusu, C., Rusu, V., Roncagliolo, S. & González, C. 2015. Usability and User Experience: What Should We Care About? *International journal of information technologies and systems approach* 8 (2), 1-12. doi:10.4018/IJITSA.2015070101
- Sahu, S. 2022. Product Thinking – A Comprehensive Guide to Product Design Process with a Product Thinking Mindset. Medium. Julkaistu 23.8.2022. <https://uxplanet.org/product-thinking-a-comprehensive-guide-to-product-design-process-with-a-product-thinking-mindset-7cfaa6a569d7>
- Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *International Journal of CoCreation in Design and the Arts* 2008 (4), 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. 2012. *Convivial toolbox: Generative research for the front end of design*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Sato 2019. SATO Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2018. Viitattu 8.6.2024. <https://sato-vuosi2018.fi/>
- Sato 2024. SATO Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2023. Viitattu 8.6.2024 [Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2023 | SATO Oyj](#)
- Schweitzer, J., Ben Mahmoud-Jouini, S. & Fixson, S. 2023. *Transform with design*. University of Toronto Press.
- Sheppard, B., Kouyoumjian, G., Sarrazin, H. & Dore, F. 2018. The business value of design. *McKinsey Quarterly*, lokakuu 2018.
- Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. d., Cortimiglia, M. N. & ten Caten, C. S. 2020. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 26(4), 595-628. doi:10.1108/IJEBR-07-2019-0425
- Sinkkonen, I., Nuutila, E., Törmä, S., Nuutila, E. & Törmä, S. 2009. *Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sjodin, D., Parida, V., Kohtamäki, M. & Wincent, J. 2020. An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of business research* 112, 478-491. doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.009
- Stanford d.School 2024. Organisaation verkkosivut. Viitattu 2.4.2024. <https://dschool.stanford.edu/about>

Stickdorn, M. Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing. E-kirja. O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. E-kirja. Lanham: BIS Publishers.

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. 2016. Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering 10 (6) 1833-1842. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124445>

Suoheimo, M. & Korva, S. & Turunen, T. & Miettinen, S. 2022. The First Diamond is Service Design and the Second is UX/Interaction Design: The Double Diamond Model and Team Roles in Making a Mobile Service Application Using Cross- Disciplinary Teamwork. 23rd DMI: Academic Design Management Conference Design Management as a Strategic Asset. Toronto, Canada. https://www.researchgate.net/publication/363336686_The_First_Diamond_is_Service_Design_and_the_Second_is_UXInteraction_Design_the_Double_Diamond_Model_and_Team_Roles_in_Making_a_Mobile_Service_Application_Using_Cross-Disciplinary_Teamwork.

Sutherland, J. 1995. Business Object Design and Implementation Workshop. <https://doi.org/10.1145/260094.260274>.

The Design Council 2023. Organisaation verkkosivut. Viitattu 4.4.2024 <https://www.design-council.org.uk/>

Tilastokeskus 2024. Yli miljoona asuntokuntaa asui vuokralla vuonna 2023. Viitattu 28.9.2024. <https://stat.fi/julkaisu/clm6b8z4ajwoe0buhjy5pzi0a>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuunanen, T., Lumivalo, J., Vartiainen, T., Zhang, Y. & Myers, M. D. 2024. Micro-Level Mechanisms to Support Value Co-Creation for Design of Digital Services. Journal of service research: JSR 27 (3), 381-396. doi:10.1177/10946705231173116.

University of Cambridge Inclusive Design Toolkit. Viitattu 4.7.2024. https://www.inclusive-designtoolkit.com/tools_codesign/.

Vaajakallio K. & Mattelmäki T. 2014. Design games in codesign: As a tool, a mindset and a structure. *CoDesign* 10 (1), 63-77.

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing* 68 (1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G. & Georgantzis, N. 2017. Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial marketing management* 60, 69-81. doi:10.1016/j.indmarman.2016.06.013

Venermo, A. 2023. Mikä on digitaalinen asiakaspolku? Opas digitaalisen asiakaspolun määrittämiseen. Viitattu 25.4.2023. <https://folcan.fi/digitaalinen-asiakaspolku-opas-maarittamiseen/>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of retailing* 85 (1), 31-41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. E-kirja. Jyväskylä: Santalahti.

Vink, J. 2019. In/visible - Conceptualizing service ecosystem design. Doctoral thesis. Karlstad University. <https://kau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1313628&dswid=-9658>

Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B. & Wetter-Edman, K. 2021. Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of service research: JSR* 24 (2), 168-186. doi:10.1177/1094670520952537

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. 2015. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review* 17 (9), 1333-1357. doi:10.1080/14719037.2014.930505

Warner, K.S.R. & Wäger, M. 2019. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning* 52, 326-349.

<https://doi:10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

Ørngreen, R. & Levinsen, K. 2017. Workshops as a Research Methodology. *Electronic journal of e-Learning* 15 (1), 70-81.

Örnekoğlu-Selçuk, M., Emmanouil, M., Hasirci, D., Grizioti, M. & Van Langenhove, L. 2024. Preparing Future Designers for their Role in Co-Design: Student Insights on Learning Co-Design. *The international journal of art & design education* 43 (2), 241-257.

[doi:10.1111/jade.12500](https://doi.org/10.1111/jade.12500)

[doi:10.1111/jade.12500](https://doi.org/10.1111/jade.12500)

Julkaisemattomat

Vuokraovi 2023. Digitaalinen vuokrausprosessi tutkimus. Vuokraovi.com. Tilaustutkimus.

Tämän tekstin kieliasun muokkaamisessa on hyödynnetty ChatGPT:tä ja Microsoft Copilotia.

Kuviot

Kuvio 1: Palvelumuotoilun ratkaisut syntyvät haluttavuuden, kannattavuuden ja toteutettavuuden risteyskohdassa	9
Kuvio 2: Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt neljästä eri näkökulmasta (mukaillen Forsberg, ym. 2019)	21
Kuvio 3: Konkreettiset muotoilutaidot (mukaillen Carter 2018)	23
Kuvio 4: Osallistujien osallistumisen taso voi vaihdella kevyestä konsultaatiosta tasavertaiseen yhteiskehittämiseen projektin tavoitteiden mukaan (mukaillen Healey, Flint & Harrington 2014; University of Cambridge Inclusive Design Toolkit 2024; Peacock 2022)	29
Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet kehänä	32
Kuvio 6: Kehitysmalli yhdistää muotoiluajattelua, Lean startupin ja Agilen periaatteita (mukaillen Marion ym. 2021)	35
Kuvio 7: Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta ja keskeiset käsitteet	36
Kuvio 8: Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheet ja soveltaminen tässä kehittämistyössä (prosessin vaiheet mukaillen Kananen 2017, 33; Ojasalo ym. 2014, 67)	40
Kuvio 9: OmaSATO-projektin aikajana	43
Kuvio 10: OmaSATO-projektin aikainen kehitysmalli	43
Kuvio 11: OmaSATO-projektin aikana kuvatut konseptointivaiheen sisällöt	45
Kuvio 12: OmaSATO-projektin kehitysmalli triplatimanttimallin mukaan	48
Kuvio 13: Ryhmäkeskusteluaineiston ryhmittely teemoittain. Aineistosta on tunnistettu pelkistettyjä ilmauksia alkuperäisilmausten perusteella (vaaleat laput) ja niiden pohjalta luotu haastattelun pääteemojen alaluokat (värikkäät laput).	51
Kuvio 14: Triplatimanttimallin muotoinen pelilauta	60
Kuvio 15: Tehtävänantojen kuvaus	61
Kuvio 16: Osallistujien vastaukset	61
Kuvio 17: Työpajan osallistujien tuottama aineisto ryhmiteltynä pelin aihekokonaisuuksien mukaan. Eri väristen tarralappujen sisältö on kuvattu kuviossa 15.	62
Kuvio 18: Työpajan osallistujien tuottama aineisto teemoiteltuna	63
Kuvio 19: Yhteiskehittämisen toimintamalli	68

Taulukot

Taulukko 1: Tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan keskeiset erot (mukaillen Pinheiro 2014, 46)	16
Taulukko 2: Palvelumuotoilun prosessimalleja	31
Taulukko 3: Yhteiskehittämisen menetelmät ja kokemukset	52
Taulukko 4: Työpajan osallistujien valitsemat hyödyllisimmät yhteiskehittämisen menetelmät simuloituissa kehittämissuorituksissa	63
Taulukko 5: Yhteiskehittämisen toimintamallin vaiheiden tavoitteet ja olennaisuus	68

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	97
Liite 2: Pelilauta	99
Liite 3: Osallistujille tarjottuja esimerkkejä yhteiskehittämisen keräämisen ja analysoinnin menetelmistä.....	100

Liite 1: Teemahaastattelurunko

1. Tausta ja tavoite

- Tallennus
- Haastateltavien suostumus aineiston käytöstä opinnäytetyöhön
- Projektin tavoitteet: Asiakastyytyväisyys, itsepalveluasteen kasvattaminen, vastuullisuus

2. Asiakasymmärryksen kerääminen ja alustava konsepti

- Käytetyt osallistamisen menetelmät: Asiakas- ja käyttäjädata, verkkoanalytiikka, aiemmat selvitykset, Asiakaskysely (toivotut sisällöt), 5 kpl teemahaastatteluja, tavoitteena auttaa erityisesti sisältöaihioiden priorisoimisessa ja tuottaa niihin asiakasymmärrystä
 - *Miten koit asiakkaiden osallistamisen hyödyllisyyden heti projektin alkuvaiheessa?*
 - *Mitä olisit toivonut lisää tai vähemmän?*

3. Asiakastestaaminen määrittelyvaiheessa

- Käytetyt osallistamisen menetelmät: Työskentely pienemmissä tiimeissä eri teemojen ympärillä, kahden pääsivun testaaminen Figma-proton avulla (4 kpl testaa-jia, etäyhteys)
 - *Miten hyödyllisenä koit käyttöliittymäproton asiakastestauksen?*
 - *Miksi oli hyödyllistä? Miten sitä olisi voinut parantaa? Mitä tekisit toisin?*
 - *Miksi luulet, että protoja ei tehdä useammin?*

4. Asiakasvalidointi kehitysvaiheessa, palvelun lanseeraus

- Käytetyt osallistamisen menetelmät: Asiakaskysely lanseerauksen jälkeen, palaute ja kehitystoiveet
 - *Kuinka tärkeänä pidit palautteen keräämistä MVP:n lanseerauksen jälkeen?*
 - *Olisiko kehitysvaiheessa tullut olla muuta osallistamista, mitä jäit kaipaamaan?*
 - *Miten asiakkaita tulisi osallistaa jatkossa, kun palvelu on jo tuotannossa?*

5. Yhteiskehittämisen opit ja hyödyntäminen jatkossa

- *Miten koit OmaSATO-projektissa käytetyt asiakasosallistamisen menetelmät, mitä hyötyä niistä oli mielestäsi oman työsi kannalta?*
- *Jäikö mieleesi jotain havaintoa tai oivallusta asiakasosallistamisen tuloksena?*
- *Miten osallistaminen näkyy OmaSATO:n lopputuloksessa?*
- *Olisiko osallistamista voinut olla enemmän/vähemmän?*
- *Jos sinun tulisi nimetä yksi asia/menetelmä, minkä toistaisit?*
- *Miten haluaisit hyödyntää asiakkaiden osallistamista jatkossa Saton kehitysprojekteissa?*

- *Millaista apua, työkaluja haluaisit?*
- *Kenelle asiakaskeskeisyyden ymmärtämisestä ja osaamisen kehittämisestä voisi olla hyötyä?*

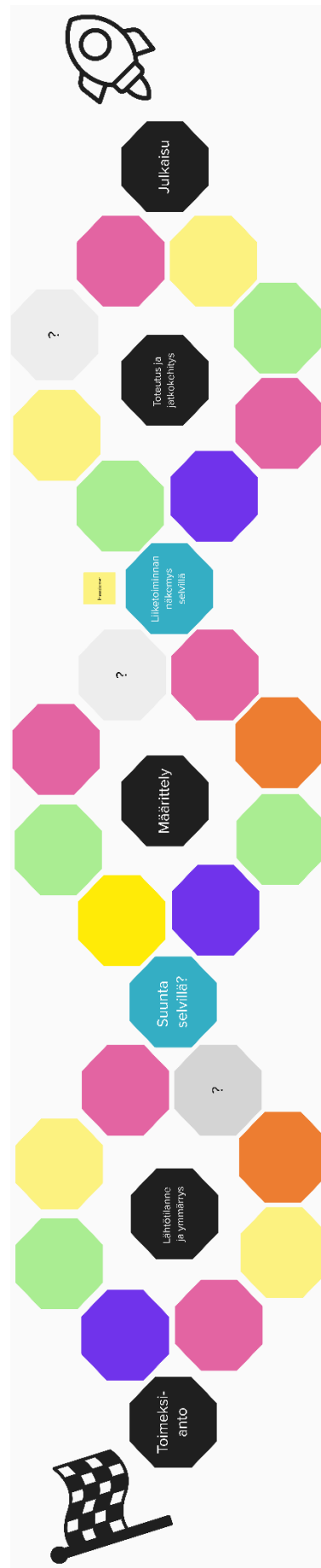
6. Toimintamalli

- *Erosiko OmaSATO-projektin tekeminen mielestäsi jotenkin muista SATOn projekteista? Miten?*
- *Miten palvelumuotoilu tai asiakaskeskeisyys näkyivät projektin aikana?*
- *Millaisia ajatuksia tekemisen malli herätti projektin aikana tai nyt jälkikäteen?*
- *Kenen tulisi osallistua mallin kehittämiseen (seuraava työpaja)?*

Liite 2: Pelilauta

Pelin vaiheet:

1. Toimeksianto
2. Lähtötilanne ja ymmärrys
3. Suunta selvillä?
Kehittämisiongelma kuvattu
4. Määrittely
5. Liiketoiminnan näkemys selvillä
6. Toteutus- ja jatkokehitys
7. Julkaisu



Liite 3: Osallistujille tarjottuja esimerkkejä yhteiskehittämisen keräämisen ja analysoinnin menetelmistä

Asiakasymmärrys ja osallistaminen					
Asiakashaastattelu	Asiakaskysely tietyille kohdejoukolle	Asiakastyöpaja	Paperiprotot (esim. pdf)	Asiakastutkimus	Personaalit tai asiakasprofiilit
Data	Analytiikka	Asiakaspolku tai service blue print	Klikkailtava protot	Empatiakartta	Value proposition canvas

Liiketoimintaymmärrys ja osallistaminen					
Data	Koulutus	Info	Dokumentointi	Mural	Työpaja
Prosessikaavio	Testaus	Katselmointi	Visualisointi	Konceptsystemet	Demo
Business model canvas					