



Intoa innovointiin: palveluliiketoiminnan matu- riteetin edistäminen teollisuuden liiketoimin- tayksikössä

Katri Tuori

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Intoa innovointiin: palveluliiketoiminnan maturiteetin edistäminen teollisuuden liiketoimintayksikössä

Katri Tuori
Palvelu- ja liiketoimintamuotoilu
Opinnäytetyö
Helmikuu 2025

Katri Tuori

Intoa innovointiin: palveluliiketoiminnan maturiteetin edistäminen teollisuuden liiketoimintayksikössä

Vuosi

2025

Sivumäärä

56

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin toimeksiantona eräälle valmistavan teollisuuden yritykselle. Kehittämistyön tarkoituksena muodostui palveluliiketoiminnan maturiteetin selvittäminen ja kasvattaminen. Tavoitteeksi asetettiin helposti ymmärrettävän ja toteutettavan ohjeistuksen laatiminen palveluliiketoiminnan edistämiseksi.

Kehittämisen menetelmänä käytettiin palvelumuotoilua ja prosessimallina Stanford Design Schoolin kuusikulmiot-mallia. Työ kattoi mallin ensimmäiset kolme vaihetta ja niiden iteroinnit. Työhön sisällytetyt vaiheet olivat empatian kerryttäminen, määrittely ja ideointi. Kehittämisessä hyödynnettiin anonyymiä kyselyä, teemahaastatteluita sekä ideointiin yhteiskehittämisen työpajaa.

Tietoperustassa käsitellään innovointia, ideointia, palveluliiketoiminnan maturiteettia sekä arvонуontia. Radikaalin ja inkrementaalisen innovoinnin erot käydään läpi ja palveluiden inkrementaaliseen kehittämiseen esitetään malli.

Lopputuotoksena syntyi opas, joka sisältää kehittämissuosituksia palveluliiketoiminnan kypsyden lisäämiseksi sekä ideoinnin lisäämiseksi organisaatiossa. Oppaan suositukset on laadittu tietoperustassa esitellyn tutkimuksen sekä palvelumuotoilun prosessin aikana kerrytetyn ymmärryksen perusteella. Näistä suosituksista tärkeimpiä ovat nykyisen palvelutarjoaman kiristäminen, kannustimien luominen palveluiden myymiseen, myyjien kouluttaminen sekä inkrementaalisen ideoinnin edistäminen ja helpoksi tekeminen. Kaikkiin suosituksiin kuuluu selkeitä, konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.

Ehdotettuja toimenpiteitä ovat nykyisten palveluiden analysointi ja määrän vähentäminen, uusien taloudellisten kannustimien luominen myyjille, tiimien väliset ideointikilpailut sekä palveluideoiden kirjaaminen asiakashallintajärjestelmään.

Jatkokehitysmahdollisuuksina toimeksiantajalle ehdotetaan avainkumppanuutta Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Kumppanuuden avulla yritys voi saada arvokasta tietotaitoa sekä hyödyntää opiskelijoiden työpanosta esimerkiksi työpajojen suunnittelussa ja fasilitoinnissa tai kehittämishaasteiden ratkomisessa palvelumuotoilun keinoin.

Asiasanat: ideointi, innovointi, palveluinnovaatiot, palveluliiketoiminnan kehittäminen

Katri Tuori

Eager to innovate: increasing service business maturity in industrial business unit

Year

2025

Pages

56

This research-based development work was commissioned by an industrial manufacturing company. The purpose of the development work was to assess and enhance the maturity of the service business. The goal was to create an easily understandable and implementable guide to promote the service business.

The method used for the development was service design, and the process model followed was the Stanford Design School's hexagon model. The work covered the first three phases of the model and their iterations. The phases included were empathize, define, and ideate. The development process utilized an anonymous survey, thematic interviews, and a co-creation workshop for ideation.

The theoretical foundation discusses innovation, ideation, service business maturity, and value creation. The differences between radical and incremental innovation are reviewed, and a model for incremental service development is proposed.

The final product is a guide containing development recommendations to increase the maturity of the service business and to foster ideation within the organization. The recommendations in the guide were based on the research presented in the theoretical foundation and the understanding gained during the service design process. The key recommendations include clarifying the current service offering, creating incentives to sell services, training salespeople, and promoting and simplifying incremental ideation. All recommendations include clear, concrete action proposals.

The proposed actions include analyzing current services and reducing their number, creating new financial incentives for salespeople, organizing ideation competitions between teams, and documenting service ideas in the customer relationship management system.

For future development opportunities, a key partnership with Laurea University of Applied Sciences is suggested to the commissioning company. Through this partnership, the company could gain valuable expertise and benefit from student contributions in areas such as workshop design and facilitation or solving development challenges using service design methods.

Keywords: ideation, innovations, service innovations, service business

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet | 6 |
| 1.2 | Toimeksiantajan esittely | 6 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 7 |
| 2 | Innovaatiot, palveluliiketoiminta ja arvonmuodostus..... | 7 |
| 2.1 | Ideointi ja innovaatiot..... | 8 |
| 2.1.1 | Ideointi suhteessa innovoinnin tavoitteisiin | 9 |
| 2.1.2 | Inkrementaaliset ja radikaalit innovaatiot..... | 11 |
| 2.1.3 | Innovoinnin monipuolisuus ja liiketoiminta | 13 |
| 2.1.4 | Innovoinnin yhteenveto..... | 14 |
| 2.2 | Palveluliiketoiminta | 14 |
| 2.3 | Arvon käsite ja arvonluonti | 17 |
| 2.4 | Innovaatiot, palvelut ja arvonluonti suhteessa toisiinsa..... | 19 |
| 3 | Kehittämisasetelma | 20 |
| 3.1 | Kehittämistyön lähtökohdat | 21 |
| 3.2 | Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä | 22 |
| 3.2.1 | Laadullinen tutkimus..... | 27 |
| 3.3 | Opinnäytetyön eteneminen ja menetelmät | 28 |
| 3.3.1 | Empatia - ensimmäinen iteraatio | 28 |
| 3.3.2 | Määrittely - ensimmäinen iteraatio | 28 |
| 3.3.3 | Empatia - toinen iteraatio..... | 29 |
| 3.3.4 | Määrittely - toinen iteraatio | 35 |
| 3.3.5 | Ideointi..... | 36 |
| 4 | Tulokset | 38 |
| 5 | Johtopäätökset ja pohdinta..... | 41 |
| 5.1 | Johtopäätökset | 41 |
| 5.2 | Pohdinta | 43 |
| 5.3 | Yhteenveto | 45 |
| | Lähteet..... | 47 |
| | Kuviot | 49 |
| | Taulukot | 49 |
| | Liitteet | 50 |

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Palvelumuotoilu yksityisellä sektorilla liittyy kiinteästi liiketoiminnan kehittämiseen. Arvonluonnin käsite on myös vahvasti läsnä. Nykyisin vallalla olevan palvelukeskeisen logiikan mukaan arvo syntyy yhteistoiminnassa toimittajan ja asiakkaan kanssa. Toimittaja saa taloudellista hyötyä myydessään palvelua ja asiakas itselleen arvoa. Tämä tarkoittaa, että palvelumuotoilun prosessi on oiva työkalu asiakasarvon luomisessa. Koko 2000-lukua voidaan ajatella palveluiden vuosisatana ja niinpä moni perinteinen fyysisten tuotteiden valmistamiseen keskittynyt teollisuusyritys on kiinnostunut palveluliiketoiminnan kehittämisestä. Globalisaation myötä kilpailu on koventunut ja yritysten on oltava innovatiivisia menestyäkseen. Palvelukeskeisen logiikan näkökulmasta tärkeää on asettaa asiakas keskiöön ja kehittää palveluita yhdessä asiakkaan kanssa.

Tämän opinnäytetyön aihe nousi toimeksiantajan halusta selvittää, miksi yrityksen asiakasrajapinnasta ei tule ideoita, joista voitaisiin kehittää uusia ratkaisuja asiakkaille. Ratkaisulla toimeksiantaja tarkoittaa tuotteen ja palvelun yhdistelmää, josta asiakas on valmis maksamaan enemmän kuin vain tuotteesta yksinään. Ratkaisuliiketoiminta on yleisesti käytetty termi teollisuusliiketoiminnassa. Palvelumuotoilun prosessin myötä työn tarkoituksiksi muodostui lopulta palveluliiketoiminnan maturiteetin selvittäminen ja kasvattaminen. Tavoitteeksi asetettiin helposti ymmärrettävän ja toteutettavan ohjeistuksen laatiminen palveluliiketoiminnan edistämiseksi. Tämä opinnäytetyö onkin erinomainen esimerkki siitä, miksi tiedonkeruuvaiheeseen ja sitä kautta oikean haasteen tai ongelman määrittämiseen kannattaa panostaa.

Toimeksiantaja ei halunnut nimeään mainittavan työssä, joten yrityksestä käytetään fiktivistä nimeä TehoLiima. TehoLiima on kehittänyt Hellon-palvelumuotoiluyrityksen kanssa ratkaisujen palvelumuotoiluprosessin. Prosessi määrittää mitä tapahtuu, kun työntekijä kertoo, että hänellä on idea uudeksi ratkaisuksi. Yrityksessä puhutaan ratkaisuliiketoiminnasta ja sen kehittämisestä, koska asiakkaan nähdään olevan keskiössä. TehoLiiman johdon mukaan ongelmana on ollut, että työntekijöiltä ei tule ideoita, joita voitaisiin jatkojalostaa ratkaisuiksi. Johto halusi selvittää miksi ideoita ei tule ja mitä voitaisiin tehdä ideoinnin edistämiseksi.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen kemianteollisuuden ratkaisuja myyvä perheyritys. Se jaottelee liiketoimintansa neljään eri liiketoiminta-alueeseen: rakentaminen, teollisuuden liimat ja palonesto, ammattihygienia sekä kuluttajatuotteet. Työntekijöitä on

yhdeksässä eri maassa, mutta tuotekehitys tapahtuu Suomessa. Liikevaihto vuonna 2023 oli yli 200 miljoonaa euroa. Yrityksen tavoitteena on ympäristöjohtajuus alallaan sekä hiilineutraalius vuonna 2028. Tavoitteisiin pyritään vähentämällä neitseellisten raaka-aineiden ja fossiilisten polttoaineiden käyttöä, vähentämällä epäsuoria päästöjä sekä auttamalla asiakkaita pienentämään hiilijalanjälkeään. Yritys tunnetaan tuoteinnovaatioistaan ja se haluaa huolehtia kilpailukyvystään. Yritys ei pääasiassa kilpaile hinnalla vaan laadulla. Toimeksiantaja ei halunnut nimeään julkiseksi, joten siitä käytetään fiktiivistä nimeä TehoLiima. Myös toimeksiantajan palveluiden nimissä oikea nimi on korvattu fiktiivisellä TehoLiimalla.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli TehoLiiman teollisuuden liimat -liiketoimintayksikkö. Se tuottaa liimoja ja ratkaisuja lukuisille eri aloille, mm. rakennus- ja huonekaluteollisuuteen, elintarviketeollisuuteen, pakkausteollisuuteen, suodatinteollisuuteen sekä valimoteollisuuteen. Liimatuotteiden lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen lisäarvopalveluita ”TehoLiima Pro Services” -nimikkeen alla (liite 1). Kolme pääkategoriaa palveluissa on suunnittelu, laadunvalvonta sekä prosessin optimointi. Suunnitteluun kuuluvat palvelut ovat TehoLiima Pro Research -tuotekehitys sekä prosessioptimoinnin työpaja. Laadunvalvonnan alla myydään neljää palvelua: liimauslaittepalvelu, TehoLiima Managed Inventory, TehoLiima Pro Curing -anturiavusteinen puristusajan optimointi sekä TehoLiima Pro Process. Laadunvalvonnan ratkaisuja ovat CLT laadunvalvonta, TehoLiima Pro Testing -tuotetestaus, TehoLiima Professional Academy sekä LCA- ja EPO -laskenta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyön koostuu viidestä luvusta, joista johdanto on ensimmäinen. Toisessa luvussa esitellään kehittämistyön pohjana oleva tietoperusta. Koska työn alkuperäinen aihe oli ideoinnin edistäminen, tietoperustassa käsitellään innovaatioteoriaa ja ideointia. Tämän jälkeen luodaan katsaus palveluliiketoiminnan ja palvelullistamisen teoriaan sekä käsitellään arvonluonnin teoriaa, erityisesti palvelulogiikkaa, joka on tämän opinnäytetyön viitekehys.

Kolmannessa luvussa esitellään aluksi palvelumuotoilu menetelmänä. Tämän jälkeen kehittämistyön vaiheet kuvataan Stanford Design Schoolin kuusikulmiomallin avulla. Neljännessä luvussa esitetään kehittämistyön tulokset. Viides ja viimeinen luku pitää sisällään johtopäätökset sekä pohdinnan kehittämistyön realiteeteista myyntiorganisaatiossa. Myös jatkokehitysehdotuksia esitetään.

2 Innovaatiot, palveluliiketoiminta ja arvonmuodostus

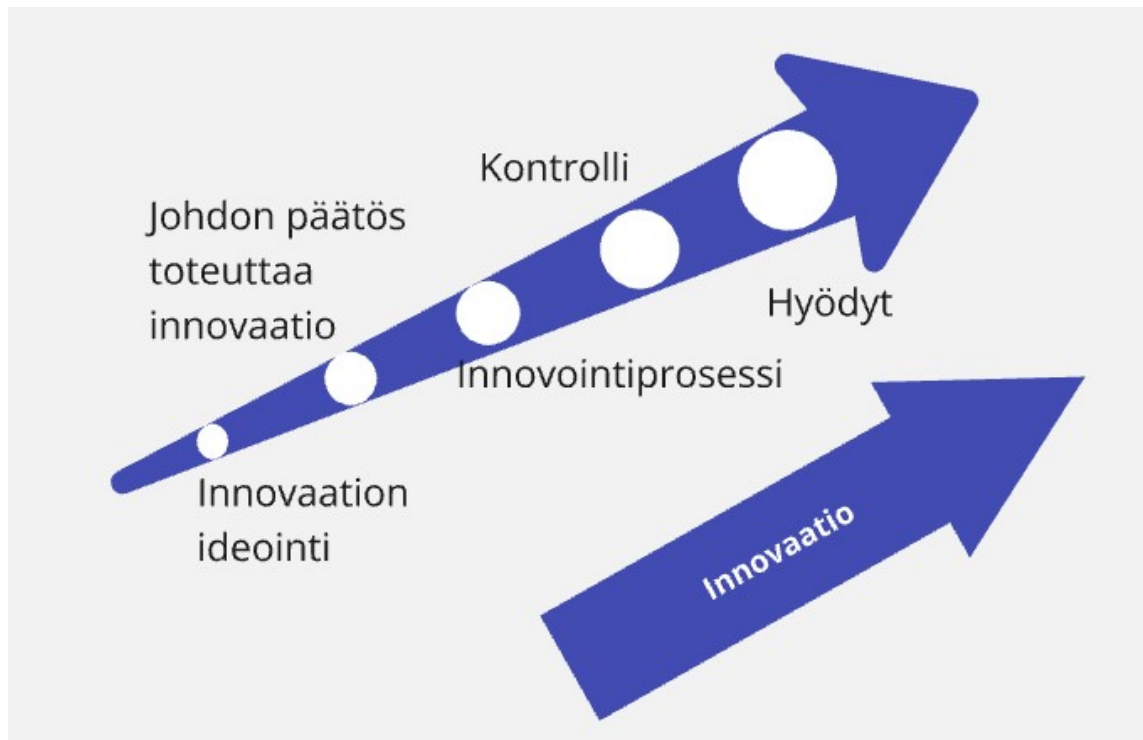
Tässä luvussa käsitellään innovaatioita, palveluliiketoimintaa sekä arvonmuodostusta. Ne kaikki limittyvät toisiinsa. Innovointia ja ideointia on tutkittu paljon ja niiden edistämiseksi on kehitetty lukuisia erilaisia malleja. Seuraavassa määritellään ensin, mitä innovaatioilla

tarkoitetaan sekä vertaillaan niiden eri tyyppejä. Tämän jälkeen käsitellään palveluliiketoiminnan innovaatioita. Kolmannessa alaluvussa luodaan yleiskatsaus arvonmuodostukseen ja sen logiikkaan. Lopuksi pohditaan teorioiden keskinäisiä suhteita.

2.1 Ideointi ja innovaatiot

Innovaatioille on lukuisia määritelmiä. Yleisesti Schumpeteria pidetään taloudellisen toiminnan innovaatioteorian perustajana. (Kogabayeve & Maziliauskas 2017, 60.) Schumpeteriin viitataan useissa innovointia käsittelevissä artikkeleissa. Schumpeterin (1961) mukaan keksintö (engl. invention) on idea jostain uudesta tuotteesta tai organisaatioissa tehtävä parannus. Innovaatio (engl. innovation) puolestaan on keksinnön jalostettu tuotos, joka johtaa liiketoimintaan. Sekä keksinnöt että innovaatiot voivat liittyä fyysisiin tuotteisiin, palveluihin tai prosesseihin. (Taques, López, Basso & Areal 2021, 12.) Keksinnöt yhdistetään helposti pelkästään fyysisiin tuotteisiin. Oletettavasti sen vuoksi nykyään puhutaan enemmän ideoinnista kuin keksinnöistä innovoinnin edellytyksenä. Ideointi organisaation kontekstissa on tuotteiden, palveluiden tai uuden liiketoimintamallin kuvittelua ja luomista ja se edeltää innovointia (Recker & Rosemann 2015, 35). Ideat itsessään eivät ole hyviä tai huonoja, mutta niistä voi olla hyötyä (Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider 2018, 157).

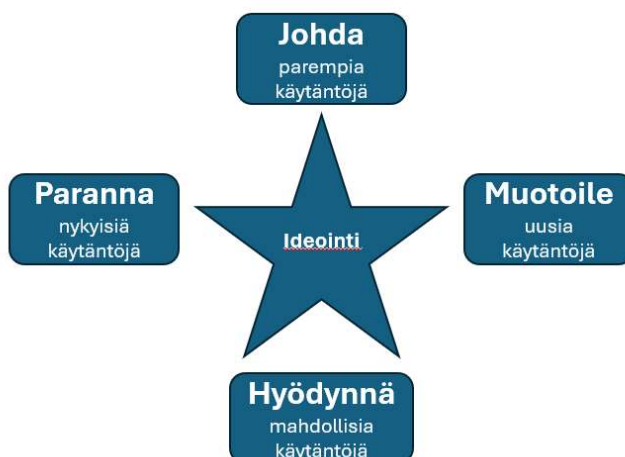
Tässä opinnäytetyössä innovaatioilla tarkoitetaan liiketoimintaan johtaneita tai liiketoimintaa parantavia ideoita. Innovoinnilla tarkoitetaan tietoista ideointiin perustuvaa liiketoiminnan tai organisaation prosessien kehittämistä. Kogabayeve ja Maziliauskas (2017, 65) esittävät havainnollisen kuvan innovoinnin prosessista organisaatioissa (kuvio 1). Ensimmäisenä on tietoinen, innovointiin tähtäävä ideointi. Tämän jälkeen johto tekee päätöksen idean jalostamisesta innovaatioksi ja varsinainen kehitysprosessi alkaa. Kontrolli viittaa innovaation mittaamiseen, johon on kirjoittajien mukaan lukuisia metodeja. Esitetty innovaatiopolku on oikeastaan vastaava kuin palvelumuotoilun prosessissa, joka sekin alkaa ideoinnilla. Muotoiluajattelun perustuva palvelumuotoilu tosin alleviivaa prosessin epälineaarisuutta ja iteraatioiden tärkeyttä.



Kuvio 1: Innovaation hyötyihin johtava polku (mukaillen Kogabayev & Maziliauskas 2017, 65)

2.1.1 Ideointi suhteessa innovoinnin tavoitteisiin

Recker ja Rosemann (2015, 35-41) ovat tutkineet innovointia sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa. Seitsemän vuotta kestäneen tutkimuksen tuloksena he ovat kehittäneet mallin organisaatioissa tapahtuvan ideoinnin edistämiseksi (kuvio 2). Malli ei arvota ideointia, vaan haastaa organisaatioita pohtimaan, minkälaisia innovaatioita halutaan saavuttaa, sekä valitsemaan tavoitteeseen sopivan ideointitavan.



Kuvio 2: Neljä ajattelumallia ideointiin organisaatioissa (mukaillen Recker & Rosemann 2015, 36)

Paranna: ajattele mallien avulla

Helppointa on aloittaa olemassa olevien tuotteiden, palveluiden tai prosessien parantamisella eli inkrementaalisella ideoinnilla. Nykytilaa ja mahdollisia muutoksia ajatellaan systeemisesti esimerkiksi vastinparien kautta. Yksinkertaisia vastinpareja tällaiseen ideointiin ovat ominaisuuksien eliminointi vs. lisääminen, integrointi vs. erottaminen sekä spesialisointi vs. yhdistäminen. Recker ja Rosemann (2015, 36) havainnoivat, että tutkittavissa organisaatioissa oli usein jämähdetty tiettyihin, vanhoihin ajatusmalleihin. Siksi on hyödyllistä pilkkoa prosessi palasiksi, minkä jälkeen näitä paloja voidaan siirrellä, lisätä, poistaa, integroida tai erottaa toisistaan. Koska mitään varsinaisia uusia paloja ei prosessiin tule, kyseessä on inkrementaalinen ideointi.

Johda (engl. derive): opi muilta

Toinen ideoinnin taso on katsoa oman yrityksen ja toimialan ulkopuolelle ja hyödyntää sitä, miten samankaltainen ongelma on ratkaistu jollakin muulla alalla tai toisessa organisaatiossa. Tässä tärkeää on kysyä, miten joku toinen johtaisi kyseessä olevaa organisaatiota. Reckerin ja Rosemannin (2015, 38) mukaan tällaista muuntautuvaa innovoinnin (engl. innovation through derivation) prosessia kuvastaa kolme pääpiirrettä: 1) Ymmärrä ongelman ydin, 2) Nimeä toinen ala, jolla sama ongelma on ratkaistu menestyksekkäästi ja 3) Ota ratkaisustrategiat omaan käyttöösi.

Tällaisen ideoinnin haasteena on tunnistaa kapean ongelman oleellisuus sekä saavuttaa tarvittava tietämys, jonka avulla tunnistaa ne alat ja ratkaisut, joilla kyseinen ongelma on ratkaistu. Kyseenalaistamisen sijaan edelleen liikutaan siis ratkaisualueella (engl. solution space) eli koitetaan löytää mahdollisimman paljon ratkaisuja. Kaikki ideoinnissa tulevat ratkaisut eivät välttämättä ole käyttökelpoisia.

Hyödynnä alikäytettyjä resursseja

Siinä missä kaksi ensimmäistä ideointimallia lähtevät nykytilan hyödyntämisestä joko omassa tai toisessa organisaatiossa, kolmannen mallin lähtökohtana on se, että organisaatiossa saatetaan olla innovoinnissa hyödynnettäviä resursseja, joita ei ole vielä tunnistettu. Näitä voivat olla esimerkiksi teknologiat, data tai ihmiset. Esimerkkinä alikäytetyn resurssin hyödyntämisestä Recker ja Rosemann (2015, 39) mainitsevat yhdysvaltalaisen automarkettiketjun Walmartin, joka alkoi vuokrata yöllä tyhjiillään olevia valtavia parkkipaikkojaan yöpymispaikoiksi karavaanareille.

Hyödyntämisessä aletaan miettiä laajemmin resurssin käyttöä. Kysymys on luovasti pohtia sitä, mitä muuta teknologialla voidaan tehdä kuin mihin se on alun perin suunniteltu tai mitä muuta joku työntekijä pystyisi tekemään kuin sitä, mihin hänet on varsinaisesti palkattu. Ei

siis keskitytä tietyn, rajatun ongelman ratkaisemiseen, vaan ajatellaan laajasti uusia mahdollisuuksia.

Muotoile: ideoi yhdessä asiakkaan kanssa

Viimeinen esitelty ideoinnin tapa on muotoilu eli ideointi yhdessä asiakkaan kanssa. Tapa soveltuu kokonaan uusien, radikaalien innovaatioiden kehittämiseen. Tähänkin Recker ja Rosemann (2015, 41) määrittävät kolme tasoa: 1) muotoiluajattelu, jossa kehitetään ideoita asiakkaan perspektiivistä, 2) muotoiluvetoinen innovointi, jossa kehitetään mahdollisia ratkaisuja ehdottamalla, prototypoimalla, provosoimalla ja kysymysten uudelleen asettelulla sekä 3) muotoilun integrointi, jossa suunnitellut ratkaisut yhdistetään liiketoimintastrategiaan. Asiakasymmärrys on keskeistä. Heidän kakkostasonsa vastaa siis palvelumuotoilua ja kolmostaso liiketoimintamuotoilua.

Reckerin ja Rosemannin (2015) pääteesi on, että innovoinnissa kannattaa olla systemaattinen ja valita tarkoitukseen sopiva tapa. Tutkimissaan organisaatioissa Recker ja Rosemann (2015, 44) havaitsivat, että eri ideointimetodeja käyttävät tiimit innostuivat kilpailemaan keskenään ja siten ideoinnin kulttuuri levisi.

2.1.2 Inkrementaaliset ja radikaalit innovaatiot

Innovaatioista puhuttaessa nousee esiin kysymys siitä, etsitäänkö radikaaleja eli täysin uusia vai inkrementaalisia eli olemassa olevaa palvelua tai liiketoimintamallia parantavia asteittaisia innovaatioita. Gassmann, Frankenberger ja Choudury (2020, 21) muistuttavat, että suurin osa innovaatioista on inkrementaalisia, vaikka usein luullaan, että innovaatiot ovat jotain täysin ennennäkemätöntä ja kokematonta. Utterbackin ja Abernathyn (1975) mukaan radikaaleilla innovaatioilla on kuitenkin paikkansa, sillä niiden avulla yritys voi luoda markkinaepätasapainon ja siten saavuttaa kilpailuetua pidemmäksi ajaksi (Goduscheit & Faullant 2018, 702). Jos siis yritys kehittää jotain täysin uutta, kilpailijoilla kestää pidempään päästä samalle tasolle. Myös aiemmin esitelty Reckerin ja Rosemannin (2015) systeeminen innovointimalli erottaa inkrementaaliset ja radikaalit innovaatiot, vaikkeivat he suoranaisesti käytä ko. termejä. Jacoby ja Rodriguez (2007, 13-14) puolestaan jakavat innovaatiot kolmeen luokkaan. He ovat tutkineet muotoiluprosessia ja kehittäneet jaottelun käytännön asiakastyön tuloksena. Radikaalin innovaation sijasta he käyttävät termiä vallankumouksellinen. Lisäksi he puhuvat kolmannesta, laajentavasta innovaatiosta, joka asettuu inkrementaalisen ja innovaation väliin:

1. Inkrementaalinen innovaatio (engl. incremental innovation). Kyseessä on innovaatio, joka parantaa mykyisille asiakkaille tarjottavia jo olemassa olevia palveluita.
2. Laajentava innovaatio (engl. evolutionary innovation), jossa olemassa olevaa tarjootta laajennetaan uusille asiakkaille tai vanhoille asiakkaille tarjotaan jotain aivan uutta.

3. Vallankumouksellinen innovaatio (engl. revolutionary innovation) on kokonaan uusi tarjooma uusille asiakkaille.

Taques ym. (2021, 13) esittävät radikaalit ja inkrementaaliset innovaatiot tyyppien mukaan ja jaottelevat ne valmistavaan teollisuuteen ja palveluihin. Jacobyn ja Rodriguezin (2007) jaottelussa osa taulukon inkrementaalista innovaatioista olisi laajentavia, kuten parannusten tekeminen olemassa oleviin palveluihin uusille asiakkaille. Taulukko 1 on valittu havainnollistamaan sitä, miten yrityksen eri toiminnoissa innovointia voi tapahtua.

Taulukko 1: Innovaatioiden tyypit (mukaillen Taques, López, Basso & Areal 2021, 13)

| Tyyppi | Valmistava teollisuus | Palvelut |
|-----------------|--|---|
| Tuote / palvelu | <ul style="list-style-type: none"> - Uudet tuotteet - Nykyisten tuotteiden parantaminen komponenttien tai materiaalien, teknisten ominaisuuksien tai toiminnallisten muutosten kautta | <ul style="list-style-type: none"> - Hyödyllisten ominaisuuksien lisääminen olemassa oleviin palveluihin, joko uusille tai nykyisille asiakkaille |
| Prosessi | <ul style="list-style-type: none"> - Tuotantotapojen muuttaminen (tekniikat, välineet tai koneet) tai metodi + innovaatiot - Olemassa olevien metodien parantaminen (laatu, valmistusaika tai valmistuskustannusten alentaminen) | <ul style="list-style-type: none"> - Uusien tai parannettujen menettelytapojen toteuttaminen palvelujakelussa (sovellettuna henkilöstöhallintoon, työmenetelmiin, laitteisiin tai niiden yhdistelmiin) |
| Markkinointi | <ul style="list-style-type: none"> - Pakkausten tai tuotedesignin uusiminen - Myynninedistäminen ja hinnoittelustrategiat uusien tuotteiden markkinoille saattamiseksi | <ul style="list-style-type: none"> - Uusien menetelmien käyttöönotto, joka tarkoittaa muutoksia palveluissa (taavoitteena parantaa asiakastarpeita, siirtyä uusille liiketoimintamarkkinoille tai lisätä tuloja) |
| Organisaatiot | <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation sisäiset liiketoimintakäytännöt tai ulkoiset suhteet - Yrityksen fyysinen kokoonpano - Koulutusikäytännöt ja tiedon tuottaminen - Työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen - Hallintokustannusten ja tarvikkeiden vähentämiseen tähtäävät toimenpiteet | <ul style="list-style-type: none"> - Muutos yrityksen toiminnassa - Työvoiman ja resurssien tehokkaampi käyttö - Teknologiset innovaatiot tai yhteistyö muiden yritysten kanssa innovaation mahdollistamiseksi |

Radikaali innovointi vaatii yritykseltä selkeää strategista panostusta. Kun yksi toimija on tuonut markkinoille jotain aivan uutta, alkavat myös sen kilpailijat usein panostaa ideointiin. Ideointi ei kuitenkaan monesti lopulta johda liiketoimintaan. Hyviä ideoita syntyy, mutta niiden toteuttaminen vaatisi resurssien lisäämistä tai uudelleen kohdentamista. Vaatii rohkeutta ja pitkäjänteisyyttä siirtää työntekijöitä ja rahoitusta olemassa olevasta, toistaiseksi vielä tuottavasta liiketoiminnasta kokonaan uuteen projektiin, jonka tuottomarginaalit ainakin

aluksi ovat usein pienemmät kuin nykyisessä liiketoiminnassa ja epäonnistumisen riski suurempi. Uusi innovaatio saattaa jopa tehdä joitain yrityksen aiempia tuotteita tarpeettomiksi. Ellei uudella innovointiprojektilla ole selkeää asemaa ja johdon suojelusta, se siis saattaa kuolla organisaation sisällä. (O'Reilly & Binns 2019, 50.)

2.1.3 Innovoinnin monipuolisuus ja liiketoiminta

Liiketoimintamallin uudistaminen on ehto, jos yritys haluaa pysyä relevanttina jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä. Gassman ym. (2020, 3) muistuttavat monista suuryrityksistä, jotka aiemmin dominoivat omaa segmenttiään vuosikymmeniä, mutta yhtäkkiä katosivat. Ne luulivat pysyvänsä aina suurina, eivätkä mukauttaneet liiketoimintamalliaan muuttuneessa ympäristössä. Korkealaatuiset tuotteet ja prosessit ovat edelleen tärkeitä kilpailukykyyn ylläpitämisessä, mutta nimenomaan kyky muokata liiketoimintamallia innovatiivisesti erottaa menestyneen yrityksen kilpailijoista (Gassman ym. 2020, 5). Jos liiketoiminta sujuu ja voittoja tulee, ei yrityksellä ole kannustinta muuttua ja innovoida. Gassmann ym. (2020, 12-13) kehottavat katsomaan omaa toimialaa dominoivan mallin ulkopuolelle ja hyödyntämään muiden toimialojen liiketoimintamalleja.

O'Reilly ja Binns (2019) käsittelevät innovointia suurissa yrityksissä. He argumentoivat, että yritykset kyllä osaavat ideoiden tuottamisen, johon on olemassa lukuisia metodeja. Ideointivaiheen menetelmät eivät tee eroa inkrementaalisten ja radikaalien innovaatioiden välillä, mutta ne pääasiassa johtavat inkrementaalisiin innovaatioihin (O'Reilly & Binns 2019, 54). Ongelmaksi muodostuukin ideoiden jalostaminen tuottavaksi liiketoiminnaksi ja etenkin liiketoiminnan kasvattaminen. Monet ideointimetodit on heidän mukaansa kehitetty aloitteleville kasvuyrityksille, joiden liiketoimintaympäristö ja haasteet ovat hyvin erilaiset kuin suuren, pitkään toiminnassa olleen yrityksen. Startupit ovat yleensä pieniä ja ne kasvavat riskirahoituksella eikä niiden tarvitse huolehtia kannattavuudesta samalla tavalla kuin suurten yritysten yksiköiden. Myös yrityskulttuuri saattaa muodostua haasteeksi, kun suureen yritykseen perustetaan erillinen radikaaliin innovointiin keskittynyt yksikkö tai jos ostettu pienempi yritys koitetaan sopeuttaa ostajan organisaatioon. O'Reilly ja Binns (2019, 50) puhuvat organisaation kyvystä samaan aikaan johtaa olemassa olevia liiketoimintoja ja kehittää uusia, radikaaleja innovaatioita (engl. ambidexterity). He jakavat innovoinnin kolmeen osa-alueeseen:

1. Ideointi
2. Ideoiden kehittäminen ja validointi (engl. incubation and validation)
3. Kasvu / skaalaus.

Heidän teesinsä on, että onnistuakseen radikaalissa innovoinnissa, yrityksen johdon on hallittava kaikki kolme vaihetta: ideointi, niiden kehittäminen ja validointi sekä skaalaus. Ideat ovat turhia, ellei niitä testata asiakkailta, asiakkailta testatuista ideoista ei ole iloa, ellei niitä ole mahdollista skaalata ja toisaalta skaalautuvat ideat ovat hyödyttömiä, jos niitä ei ole

validoitu asiakkailla. O'Reilly ja Binns (2019, 50) korostavatkin johdon merkitystä organisaation kulttuurin ymmärtämisessä ja muutoksen johtamisessa.

2.1.4 Innovoinnin yhteenveto

On kiinnostavaa havaita, että O'Reilly ja Binns (2019) toteavat, että ideoinnin mallit eivät erota inkrementaalisten ja radikaalien innovaatioiden kehitystä toisistaan. Kuitenkin Recker ja Rosemann (2015) ovat omassa työssään jaotelleet ideoinnin neljä eri muotoa nimenomaan olemassa olevan tarjooman tai prosessien parantamiseen sekä kokonaan uuden kehittämiseen. Innovointi konseptina yhdistetään helposti ainoastaan tutkimus- ja tuotekehitykseen tai teknologian kehittämiseen. On tärkeää huomata, että ideointia ja innovointia voi tapahtua organisaation kaikilla tasoilla ja toiminnoissa. Taquesin ym. (2021) kirjallisuuden perusteella kokoama taulukko 1 innovaatioista on hyödyllinen, koska se osoittaa, miten jokapäiväisissä toiminnoissa esiintyvät parannukset voidaan luokitella innovaatioiksi. Tämä saattaa laskea työntekijöiden rimaa ideointiin sekä auttaa heitä näkemään omat mahdollisuutensa innovoijina. Tiedetään, että työntekijät ovat sitoutuneempia, jos he kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Voisi siis vetää sen johtopäätöksen, että jos työntekijät kokevat innovoivansa ja sitä kautta tuottavansa arvoa organisaatiolle, he ovat sitoutuneempia ja todellakin tuottavat enemmän arvoa.

2.2 Palveluliiketoiminta

Palvelut ovat olleet koko 2000-luvun liiketoiminnan keskiössä. Salesforce.com oli ensimmäinen toimija, joka alkoi tuottaa tietokoneohjelmistoja pilvipalveluna (engl. Software as a Service, SaaS) vuonna 2000. Sittemmin lähes kaikkea on alettu tarjota palveluna: liikennepalveluja (engl. Mobility as a Service), toimitiloja (engl. Space as a Service) tai vaikkapa laskentaa (engl. Function as a Service, FaaS). Näissä kaikissa teknologinen kehitys on tehnyt palveluliiketoimintamallin mahdolliseksi. Palveluliiketoiminnan suosio on lisääntynyt myös muilla sektoreilla, kuten perinteisessä valmistavassa teollisuudessa. Suomalaiset yritykset voivat harvoin kilpailla hinnalla korkeiden työvoimakustannusten vuoksi. Niinpä moni perinteinen teollisuusyritys joutuu etsimään uusia tapoja tuottojen ja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Palveluiden tuottamisesta teollisuudessa on tullut tietoinen ja selkeä strategia, jossa palveluista on tullut kilpailuetu tarjoomassa, joka yhdistää tuotteen ja palvelut (Baines, Lightfoot, Benedittini & Kay 2009, 556). Tätä palveluiden ja tuotteiden yhdistelmää kutsutaan teollisuuden alalla ratkaisuliiketoiminnaksi. Paradigmamuutosta tuotekeskeisestä ajattelusta tai logiikasta (engl. goods-dominant logic, GDL) palvelukeskeiseen logiikkaan (engl. service-dominant logic, SDL) kuvastaa ajatus, että toimii organisaatio millä tahansa talouden sektorilla, sen ydintoiminto on palvelu (Stickdorn ym. 2018, 29).

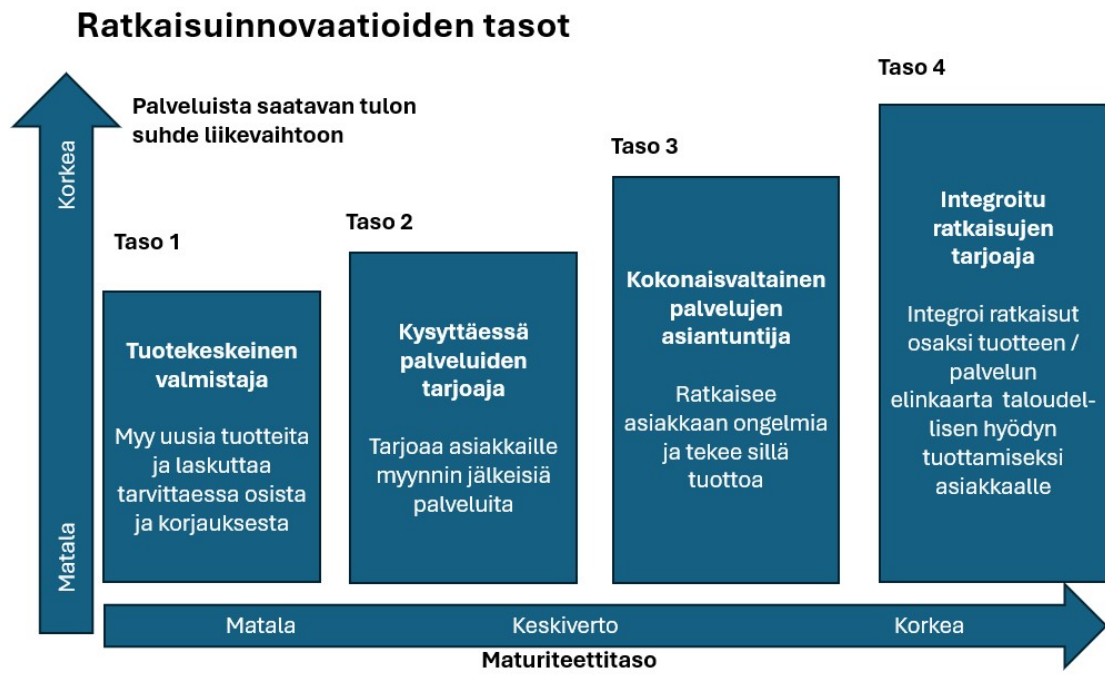
Liiketoimintamalli kuvaa sen teollisen logiikan, jolla asiakasta palvellaan ja yritys tuottaa voittoa. Asiakkaan toistaiseksi tyydyttämättömien tarpeiden identifioiminen, niitä

tydyttävän teknologian ja organisaation määrittäminen sekä arvon muodostaminen näiden kautta ovat liiketoimintamallin peruspilareita. (Teece 2018, 41.) Kun teollisuusyritys alkaa tarjota palveluja, vaaditaan usein muutos liiketoimintalogiikassa ja siten liiketoimintamallissa (Goduscheit & Faullant 2018, 703).

Tuotokeskeisessä liiketoiminnassa tuotteen hinta on perinteisesti ollut kilpailun perusta. Tällöin asiakkaan rooli arvonmuodostuksessa ei ole merkittävä. (Luotola, Perminova & Saarinen 2014, 60.) Palvelu puolestaan on vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Tuulaniemi 2011, 67). Teollisuusliiketoiminnan palvelullistamisessa (engl. servitization) kyse on organisaation kyvykkyyksien ja prosessien innovoinnista, jotta yhteistä arvoa voidaan luoda paremmin siirtymällä tuotemyynnistä tuote-palvelu-systeemien (engl. Product-service-systems, PSS) tarjoamiseen (Baines ym. 2009, 555). Lyhyesti sanoen yritys siis kehittää palvelutarjoomaa kasvattaakseen liikevaihtoaan ja tulostaan (Story, Raddats, Burton, Zolkiewski & Baines 2017, 54). Tällaisessa ratkaisuliiketoiminnassa yrityksen täytyy kyetä hallitsemaan sekä tuotepainotteista että pitkän aikavälin operatiivista palveluliiketoimintaa. Asiakkaalle syntyy arvoa, kun elementit arvoketjun eri vaiheissa toimivat sujuvasti. (Luotola ym. 2014, 55.)

Kun yritys siirtyy tuotokeskeisestä myynnistä palveluliiketoimintaan, myös myyjien työ muuttuu. Valmiiden ratkaisujen tarjoamisen sijasta asiakkaan piileviäkin tarpeita ja liiketoimintaa täytyy ymmärtää, mikä edellyttää myyjiltä uudenlaisia kyvykkyyksiä. Myyjän täytyy hallita strategisia kokonaisuuksia, jotta hän pystyy näkemään, miten oman yrityksen osaaminen voi vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12.)

Goduscheitin ja Faullantin (2018, 703) mukaan lukuisissa akateemisissa julkaisuissa kuvataan palveluinnovaatioiden maturiteetin tasoja. Seuraavassa esitellään Sheltonin (2009) esittämä yksinkertainen ja havainnollistava innovaatiojohtamisen maturiteettimalli, joka on kuvattu kuviossa 3. X-akseli kuvaa yrityksen maturiteettitasoa palveluiden tuottajana, kun taas Y-akseli kuvaa palveluista saatavan tulon suhdetta liikevaihtoon.



Kuvio 3: Ratkaisuinnovaatiot kehittyvät neljän tason kautta (mukailen Shelton 2009, 39)

Palveluinnovaatiot jaetaan usein kolmeen dimensioon: palvelukonseptiin, asiakaskokemukseen sekä palveluprosessiin (Goduscheit & Faullant 2018, 704). Story ym. (2017) tutkivat valmistavan teollisuuden yrityksiä selvittääkseen, mitä kyvykkyyksiä tarvitaan kehittyneiden palveluiden tuottamiseen. Kehittyneillä (engl. advanced) palveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka paketoidaan tuotteiden kanssa myytäväksi tarjoomaksi, joka hyödyttää asiakkaan ydinliiketoimintaprosessia. Kehittyneissä palveluissa voi olla esim. sakkomaksuja toimittajalle, jos laite ei toimi, maksu käytön mukaan tai erittäin pitkät sopimukset (Baines & Lightfoot 2014, 4). Muita palvelutyyppejä ovat peruspalvelut (engl. base services) sekä keskivertopalvelut (engl. intermediate services). Peruspalvelut tukevat pääasiassa tuotteen myyntiä (esim. varaosat). Keskivertopalvelut puolestaan pitävät sisällään huollon, korjauksen ja uudistamisen. Tutkijat identifioivat kolme valmistajien kyvykkyyttä, joita pidettiin ainutlaatuisina ja kriittisinä kehittyneiden palveluiden tarjoamisessa. Niistä muotoiltiin seuraavat väittämät:

1. Valmistajien on tasapainotettava tuotteiden ja palveluiden innovointi, sillä ilman palveluinnovaatiota valmistajat pystyvät tarjoamaan vain peruspalveluja ja keskivertopalveluja kehittyneiden sijaan.
2. Asiakaskeskeiset, koko tuotteen elinkaaren kattavat palvelumetodologiat ovat erityisen tärkeitä valmistajille, kun kehitetään palvelusopimuksia, joissa jaetaan riski tai tuotot toimittajan ja asiakkaan kesken.
3. Yksi palvelullistamisen suurimmista haasteista on luoda organisaatioon kulttuuri, jossa keskitytään tuotteen ja palvelun yhdistelmään pelkän tuotteen sijasta.

Välillisille toimijoille (intermediaries) eli mm. jälleenmyyjille vain yksi kyvykkyys oli kriittinen:

4. Välilliset toimijat tarvitsevat koordinoitua ja kolmansien osapuolten (teollisten valmistajien) tuotteiden/palveluiden integrointia. Jälleenmyyjien liiketoimintamallit perustuvat suhteiden muodostamiseen teollisten valmistajien kanssa ja näistä suhteista saadun tiedon hyödyntämiseen tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseksi asiakkaille.

Asiakkaille puolestaan olivat tärkeitä kaksi kyvykkyyttä:

5. Innovaatioiden yhteiskehittäminen on erityisen tärkeää, koska kehittyneet palvelut voivat edellyttää toimittajan tarjoaman perustan muuttamista, kuten siirtymistä perus- tai keskivertopalveluiden tuottamisesta esimerkiksi saatavuuteen perustuviin sopimuksiin. Tällöin asiakkaiden ja toimittajien on yhdessä kehitettävä uusia tarjoomia.
6. Palveluiden ulkoistamista tukevien prosessien olemassaolo mahdollistaa sisäisten/ulkoisten palveluiden hallinnan, jotta keskeiset operatiiviset prosessit sujuvat tehokkaasti. Vaikka palveluiden ulkoistaminen on yleistä monilla toimialoilla, tuotteisiin liittyvien prosessien sisällyttäminen tekee tästä ainutlaatuisen kyvykkyuden, jota asiakkaiden on kehitettävä. (Story ym. 2017, 64.)

2.3 Arvon käsite ja arvonluonti

Arvo ja arvonluonti ovat oleellisia käsitteitä palveluliiketoiminnan ymmärtämisessä. Jo Aristoteles on esitellyt 300-luvulla eaa. arvon käsitteen ja jakanut sen kahteen kategoriaan: käyttöarvoon ja vaihtoarvoon. Arvon käsitys on syvällä taloustieteessä ja markkinatalouden ytimessä. Erityisesti termit vaihdanta-arvo (engl. value-in-exchange) ja käyttöarvo (value-in-use) kuvaavat erilaisia arvon ja arvonmuodostuksen ajattelutapoja. Perinteisesti on siis ajateltu, että arvoa syntyy, kun tuote vaihtaa omistajaa. (Vargo, Maglia & Akaka 2008, 146.) Arvossa ja arvonluonnissa on toisin sanoen kyse hyödyntämisestä eli siitä, mikä tuottaa taloudellista hyötyä sekä tuotteen tai palvelun myyjälle että ostajalle.

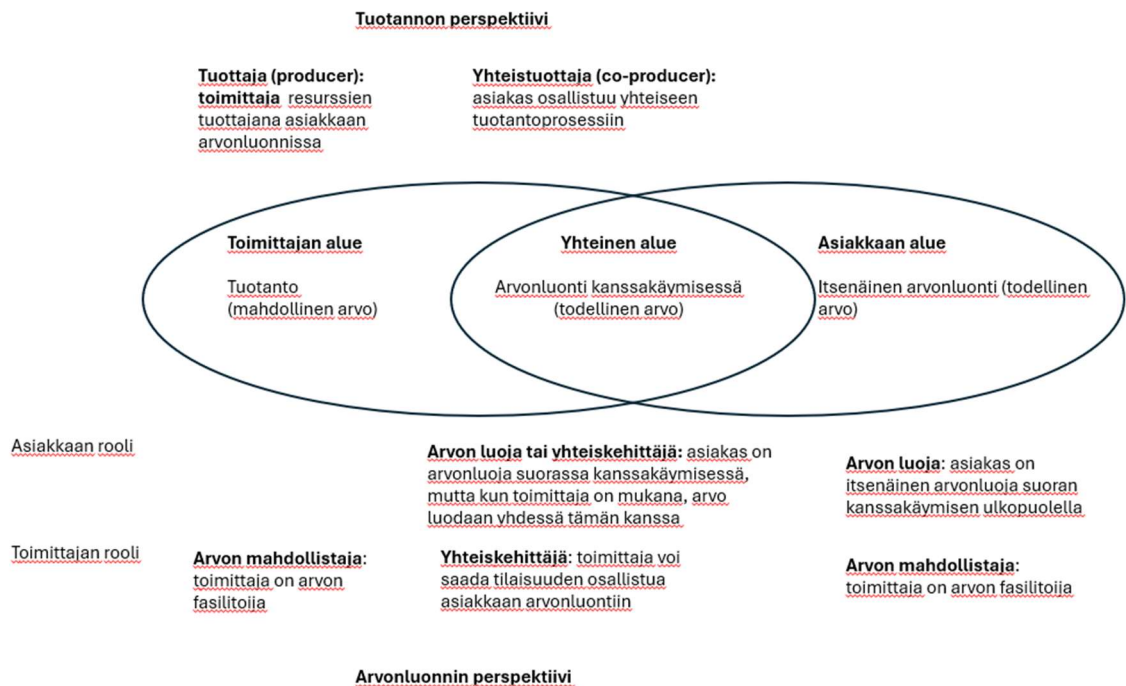
Perinteistä ajattelutapaa, jossa arvon katsotaan syntyvän tuotteen vaihtaessa omistajaa, kutsutaan tuotokeskeiseksi logiikaksi (engl. goods-dominant logic, GDL) (Vargo & Lusch 2004, 11). Vargo ja Lusch argumentoivat, että konkreettisten tavaroiden tuottamisessa tuotos ei kuitenkaan lopu siihen, kun tuote tulee tehtaalta, vaan valmistaminen on välillinen prosessi. Asiakkaan täytyy oppia käyttämään ja sovittamaan tuote omiin tarpeisiinsa ja siten jatkaa tuotteen arvon luomista myös sen valmistumisen jälkeen. Tätä he kutsuvat palvelukeskeiseksi logiikaksi (engl. service-dominant logic, SDL). Stickdornin ym. (2018, 29) mukaan SDL sopii erinomaisesti palvelumuotoiluun.

Tämän opinnäytetyön konteksti auttaa havainnollistamaan palvelukeskeistä logiikkaa. Perinteisen, tuotokeskeisen logiikan mukaan TehoLiima tuottaa arvoa asiakkaalle valmistaessaan laadukasta liimaa. Jatkuva tuotekehitys, valmistusmateriaalien testaus ja ympäristöystävällisten ratkaisujen etsiminen saavat aikaan tuotteen, jonka asiakas haluaa ostaa. GDL:n mukaan arvo syntyy, kun liima vaihtaa omistajaa eli asiakas saa tuotteen ja TehoLiima maksun. Palvelukeskeisen logiikan (SDL) mukaan arvo muodostuu asiakkaalle kuitenkin vasta, kun tämä käyttää liimaa. Kun huonekaluvalmistaja ostaa liiman, ei arvoa vielä synny. Sen sijaan arvo syntyy vasta, kun liimaa aletaan käyttää myytävien huonekalujen valmistamiseen. Liimalla ei ole asiakkaalle itseisarvoa, vaan se on väline arvonluonnin ketjussa.

Voiman, Heinosen ja Strandvikin (2010, 4) mukaan arvonluonnissa lähtökohtana on perinteisesti ollut toimittajan näkökulma. Heinosen ym. (2010, 532) mukaan palvelukeskeinen logiikka keskittyy edelleen tuotantoon ja kanssakäymiseen eli se on itse asiassa toimittajakeskeinen eikä asiakaskeskeinen lähestymistapa. Niinpä tarpeen on edetä vielä pidemmälle ja kuvata asiakaskeskeinen palvelulogiikka (engl. customer-dominant logic, CDL), joka nimensä mukaisesti asettaa asiakkaan keskiöön palveluntuottajan sijaan. Fokus ei ole enää siinä, miten asiakas käyttää palvelua, vaan ajattelua laajennetaan siihen, miten asiakas elää elämäänsä ja mitkä asiat vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa. (Voima ym. 2010, 13).

Grönroos ja Voima (2013,141) esittävät kaavion arvonluonnin alueista (spheres) sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan rooleista palvelun luomisessa. Tässä todellinen arvo syntyy yhteisellä alueella (joint sphere), jossa tuotannon näkökulmasta asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja arvonluonnin näkökulmasta asiakas on ensisijainen arvonluoja, joka ottaa toimittajan mukaan prosessiin. Toimittaja on co-creator, asiakkaan kumppani. Asiakkaan ja palveluntuottajan roolien määrittely (Grönroos & Voima 2013,143) auttaa hahmottamaan palvelukokonaisuuden syntyä. Osa palvelun tuottamisesta tapahtuu toimittajan alueella, osa yhteisellä alueella ja osa asiakkaan omalla alueella.

CDL:ssä ajatuksena siis on, että arvonluonti tapahtuu aina yhdessä toimittajan ja asiakkaan kesken (co-creation of value). Esitetyt arvonluonnin logiikat voi nähdä hierarkiana, jossa alimpana on toimittajakeskeinen tuotanto ja ylimpänä ”asiakas on kuningas” -tyyppinen ajattelu, jossa pyritään ymmärtämään asiakasta ja tämän elämää kokonaisvaltaisesti.



Kuvio 4: Arvonluonnin alueet (mukailten Grönroos & Voima 2013, 141)

2.4 Innovaatiot, palvelut ja arvonluonti suhteessa toisiinsa

Tähän tietoperustaan valittiin artikkeleita, jotka käsittelevät valmistavan teollisuuden palvelullistamista ja palveluinnovaatioita, jotta ne toisivat oikeaa perspektiiviä toimeksiantajan toimialan ymmärtämiseen. Kirjallisuus ei kuitenkaan ole täysin yhteensopivaa, sillä tutkimukset käsittelevät laitevalmistajia.

Ideointi on innovoinnin alkuvaihe, mutta kirjallisuudessa ne menevät monesti sekaisin. Innovointiin on kehitetty lukuisia luokitteluita, mutta useimmat erottelevat inkrementaalisen ja radikaalin innovoinnin. Innovoida voi tuotteita, palveluita tai liiketoimintamalleja. Reckerin ja Rosemannin (2015) ideoinnin mallissa luovimpana mallina esitetään prosessi, jonka voisi sanoa vastaavan palvelumuotoiluprosessia. Kirjoittajat eivät kuitenkaan käytä termiä palvelumuotoilu. Tämä tuo esiin palvelumuotoilun vakiintumattoman aseman metodina ja kuten Stickdorn ym. (2018, 14) toteavat, palvelumuotoilua muistuttavaa prosessia käytetään laajasti, mutta sitä kutsutaan lukuisilla eri nimillä.

Reckerin ja Rosemannin (2015) ideointimallia voi peilata Sheltonin (2009) ratkaisuinnovaatioiden tasoihin. Tasolla 1 on tuotokeskeinen valmistaja, jonka palvelullistamisen taso on matala. He voisivat käyttää ideointitapoina olemassa olevien palveluiden parantamista ja kilpailijoilta oppimista. On syytä huomioida, että maturiteettimalli koskee tässä kontekstissa nimenomaan palveluita: tuotokeskeinen valmistaja saattaa olla hyvinkin innovatiivinen tuotteidensa kehittämisessä. Tasolla 2 oleva valmistaja tarjoaa palveluja, kun asiakas niitä kysyy. Tällaisessa

organisaatiossa ideointia voisi tapahtua parantamalla ja muilta oppimista hyödyntämällä. Tason 3 valmistaja ratkaisee asiakkaan ongelmia ja tekee sillä tuottoa. Ideointitavaksi sopisi alkäytettyjen resurssien hyödyntäminen. Tason 4 valmistaja on integroitu palvelujen tarjoaja. Asiakaskeskeisenä toimijana heille sopii palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa muotoilun keinoin.

Arvonluonti linkittyy kaikkeen taloudelliseen toimintaan. Yrityksen strategiassa pohditaan, kelle halutaan tuottaa hyötyä eli arvoa ja miten yritys itse pystyy sieppaamaan arvoa itselleen. Kun kyse on yksityisestä sektorista, arvo tarkoittaa taloudellista hyötyä. Arvonluonnissa on pitkälti siirrytty tuotokeskeisestä ansaintalogiikasta palvelukeskeiseen ansaintalogiikkaan. Siinä oleellista on ajatus siitä, että arvo syntyy asiakkaalle tämän käyttäessä palvelua. Sana ”ansaintalogiikka” pitää sisällään toimittajälähtöisyyden ja tästä on kehitetty edelleen asiakaskeskeinen logiikka (CDL). Grönroos on kirjoittanut eri kokoonpanoilla useita artikkeleita aiheesta. CDL tuntuu kuitenkin hyvin teoreettiselta ja vaikealta sovellettavalta yrityksen käytännön toimintaan.

Tietoperustan voisi kiteyttää näin: innovointi on välttämätöntä, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Jotta innovoinnista saadaan suurin mahdollinen hyöty, sillä tulee olla johdon tuki yrityksessä. Onnistunut innovointi vaatii avointa ja epäonnistumisia sietävää kulttuuria ja ymmärryksen, että innovointi harvoin tapahtuu itsestään. Kun asiakas asetetaan keskiöön ja asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät aidosti kuuntelevat ja haluavat ymmärtää, luodaan perusteet uusien ideoiden synnylle. Usein myydään sitä, mitä osataan, eikä sitä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee tai haluaa. Innovaatioiden syntymiselle tärkeää on myös tiimien monimuotoisuus. Innovaatioiden ei tarvitse aina olla radikaaleja, vaan ne voivat olla myös olemassa olevan tarjooman kehittämistä. Johdon on hyvä tunnistaa, kumpaan halutaan keskittyä ja käyttää erilaisia ideointitapoja tavoitteen saavuttamiseksi.

3 Kehittämisasetelma

Teollisuudessa on puhuttu pitkään ratkaisuliiketoiminnasta, jolla tarkoitetaan tuotteen ja palvelun yhdistelmää. Ratkaisuliiketoiminta on kuvaava nimi: onhan siinä kyse asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta eli asiakaslähtöisyydestä. Lähtökohtaisesti innovaatiotoiminta on liitetty tuotekehitykseen, joka TehoLiiman tapauksessa tapahtuu Suomen tehtaalla omassa yksikössään. Tuotekehitys on aikaa vievää ja kallista, joten palveluiden avulla etsitään kilpailuetua yhä globaalimmissa toimintaympäristössä. Niinpä tämä kehittämistyö pyrki vastaamaan palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteeseen.

Tässä luvussa esitetään ensin kehittämistyön lähtökohdat. Seuraavaksi käydään läpi palvelumuotoilun periaatteet ja kaksi tunnettua prosessimallia. Kehittämistyön vaiheita pelataan

periaatteisiin ja prosessimalliin. Lopuksi kehittämistyön eteneminen selostetaan Stanford Design Schoolin kuusikulmiomallia seuraten.

3.1 Kehittämistyön lähtökohdat

TehoLiima on perinteikäs valmistavan teollisuuden yritys, jossa työntekijät ovat ylpeitä laadukkaista tuotteista sekä hyvästä asiakaspalvelusta. Johto on kiinnostunut kehittämään liiketoimintaa ja haluaa löytää kilpailuetua palvelujen kehittämisen kautta. Niinpä yritys oli vuonna 2022 hyödyntänyt palvelumuotoilua ja heille oli kehitetty yksityiskohtainen palvelumuotoilun prosessimalli. Henkilöstöä oli tuolloin koulutettu ja jokaisella yksiköllä oli oma soihdunkantajansa, joka oli osallistunut menetelmän koulutukseen. Haasteeksi oli kuitenkin muodostunut tyypilliset yritystoiminnan muutokset. Joidenkin työntekijöiden into aiheeseen on alun innostuksen jälkeen hiipunut ja jotkut ovat vaihtaneet työpaikkaa, jolloin saavutettu tietotaito palvelumuotoilusta on kadotettu. Johdon mukaan palvelumuotoilun prosessissa ja -lostettavia ideoita ei myöskään juurikaan tule asiakasrajapinnasta toisin kuin toivottaisiin.

TehoLiimalla on käytössä matriisiorganisaatiomalli, jossa liiketoimintayksiköitä ovat rakentaminen, teollisuuden liimat, palonesto ja ammattihygieniat. Lisäksi jokaisella maalla on kyseisen maantieteellisen alueen tuloksesta vastaava maajohtaja. Tähän kehittämistyöhön valittiin teollisuuden liimat -yksikkö, jonka liiketoimintajohtaja oli erityisen kiinnostunut palvelumuotoilun mahdollisuuksista sekä palveluliiketoiminnan kehittämisestä. Opinnäytetyön rajaamisen kannalta oli järkevää valita yksi yksikkö eikä esimerkiksi ottaa mukaan myös rakentamisen yksikköä.

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli selvittää, miksi asiakasrajapinnasta ei tule ideoita uusiksi ratkaisuksi sekä edistää teollisuuden myyjien ideointia uuden ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseksi. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe kuitenkin paljasti, että ennen kuin voidaan alkaa edistää myyjien ideointia, on järkevää kasvattaa organisaation kypsyyttä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Niinpä kehittämistehtävä muuttui ja työn tarkoituksiksi muodostui palveluliiketoiminnan maturiteetin selvittäminen ja kasvattaminen. Tavoitteeksi asetettiin helposti ymmärrettävän ja toteutettavan ohjeistuksen laatiminen palveluliiketoiminnan edistämiseksi. Näkökulma siis muuttui siitä, mitä myyjien tulisi tehdä siihen, mitä johdon tulisi tehdä, jotta organisaatiossa sekä myytäisiin että kehitettäisiin palveluja menestyksellä.

Tavoitteen pohjalta muodostettiin seuraavat kehittämistä ohjaavat kysymykset:

- Miten määritetään innovaatiot, joita halutaan edistää?
- Miten edistää myyjien ideointia uusien palveluiden kehittämiseksi?
- Miten nostaa organisaation palveluliiketoiminnan maturiteettia?

3.2 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Palvelumuotoilu on prosessi, joka auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Siinä halutaan löytää yrityksen toiminnassa ne kohdat, joissa palvelut tuottavat arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 96). TehoLiiman johto on ymmärtänyt tämän, koska he olivat palkanneet konsultin luomaan yritykselle palvelumuotoiluprosessin. TehoLiimalle kehitetty malli olettaa, että ideoita on joko kehitysjonossa (engl. backlog) tai niitä tuotetaan varta vasten, kun päätetään, että nyt halutaan alkaa kehittää uutta ratkaisua asiakkaille. Lähtökohdiana on useat ylätason ratkaisuideat, joita lähdetään jalostamaan. Mallissa todetaan, että ratkaisuehdotuksia tulisi luoda varmistamalla asiakasarvo ja että ideoita voidaan tuottaa päivittäisen asiakasvuorovaikutuksen ja asiakaspyyntöjen kautta sekä toteuttamalla järjestelmällistä asiakastutkimusta tietyn kohderyhmän tarpeiden selvittämiseksi. Ideoita voidaan luoda esimerkiksi seuraavin tavoin:

- Yrityksen strategia ja liiketoimintatavoitteet
- Tunnistetut asiakastarpeet, esim. haastattelut, myynti- tai palvelupalaverit, asiakasdata (esim. järjestelmällisesti toteutettu asiakastutkimus, CRM)
- Markkinatrendit ja tutkimus
- Uudet teknologiat
- Tunnistetut sisäiset kyvykkyydet. (Karimaa, Lerikkanen & Eriksson 2022.)

Palvelumuotoilu nojaa vahvasti muotoiluajatteluun ja niiden peruseriaatteet ovat samat. Oleellista on iterointi eli vaiheiden toistaminen sekä laajentavan eli divergentin ja supistavan eli konvergentin vaiheen näkyväksi tekeminen. Kun kehitetään yhdessä, on fasilitoijan tärkeää ohjata ryhmää niin, että sekä laajentavalla ideoinnilla että supistavalla ideoiden priorisoinnilla ja valinnalla on selkeä, oma aikansa yhteiskehittämisessä. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun erot tulevat esiin lähinnä työkaluissa ja menetelmissä, joita palvelumuotoilussa käytetään. Palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi asiakaspolut, palveluprosessikaaviot (engl. service blueprinting) tai palveluiden prototypointi. (Stickdorn ym. 2018, 87-88.) Tässä kehittämistyössä ei aikataulu- ja resurssisyistä päästy pitämään varsinaisia yhteiskehittämisen työpajoja toimeksiantajan kanssa. Siksi päädyttiin järjestämään yksi lyhyt työpaja hyödyntäen muita palvelumuotoilun opiskelijoita. Siten työpajan suunnittelu ja fasilitointi saatiin osaksi opinnäytetyötä. Iterointia tapahtui kehittämistyön aikana runsaasti.

Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun kirjallisuudessa nousee esiin ongelman määrittelyn tärkeys ja nimenomaan oikean ongelman löytäminen. Ei ole järkevää käyttää resursseja luovaan ongelmanratkaisuun hienon prosessin avulla, jos ongelma ei lähtökohtaisesti ole relevantti. Monen organisaation olemassaolo perustuu ongelmanratkaisulle ja siihen kiirehditään usein päätä pahkaa, koska se on totuttu tapa toimia. Palvelumuotoilussa ajatuksena on toimia toisin. Asiakasymmärryksen kerryttämiseen käytetään runsaasti aikaa, jotta oikea ongelma

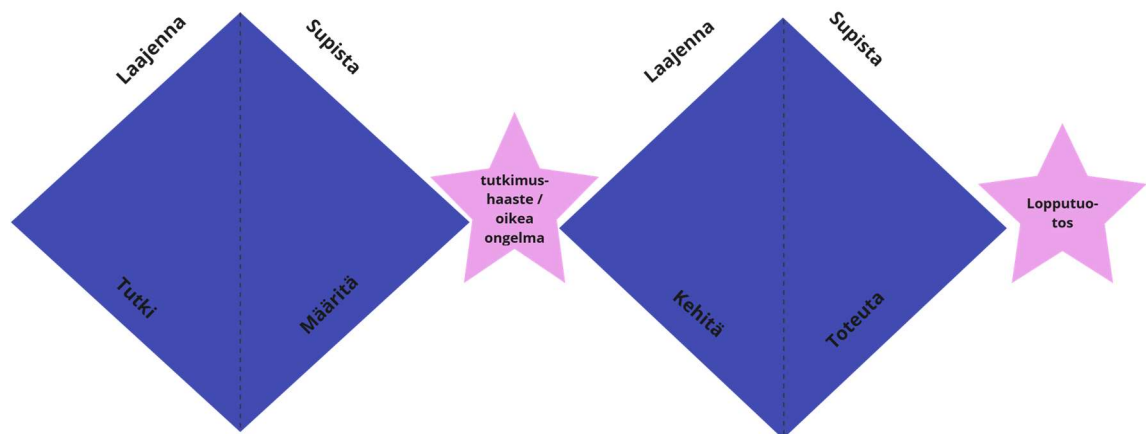
voidaan määrittää ja siten käyttää resursseja järkevästi. (Stickdorn ym. 2018, 86.) Kuten myöhemmin kerrotaan, tässä työssä oikean haasteen määrittely nousi erityisen tärkeäksi ja oleelliseksi kysymykseksi.

Stickdorn ym. (2018, 27) esittävät kuusi palvelumuotoilun periaatetta, jotka olivat myös tämän kehittämistyön tausta-ajatuksena. Kyseessä on ideaali, joka tuskin usein kokonaan toteutuu missään palvelumuotoilua hyödyntävässä projektissa yksityisellä sektorilla. Seuraavassa esitetään nämä periaatteet sekä se, miten ne toteutuivat tässä työssä. Kehittämistyön tarkoituksena ei ollut luoda uutta palvelua, vaan selvittää, miten TehoLiima voisi kehittää toimintaympäristöään ja -kulttuuriaan, jotta palveluita voidaan menestyksekkäästi suunnitella ja siten lisätä liiketoimintaa. On siis luonnollista, että kaikki esitetyt palvelumuotoilun periaatteet eivät täysin toteutuneet työn aikana.

1. Ihmiskeskeisyys. Kaikkien palveluun liittyvien ihmisten kokemus on syytä huomioida. TehoLiimalla oli aiemmin kysytty ainoastaan myynnin vetäjien mielipiteitä. Tämän opinäytetyön myötä ensimmäistä kertaa haastateltiin myyjiä. Jotta muotoiluprosessi olisi täydellinen, täytyisi myös asiakkaita haastatella.
2. Yhteistyö. Eri taustoista ja toiminnoista tulevien sidosryhmien tulisi olla aktiivisesti mukana palvelumuotoiluprosessissa. TehoLiiman varsinainen palvelumuotoiluprosessi on suunniteltu siten, että yhteistyötä tapahtuu. Tämän työn aikana ei päästy tuomaan eri sidosryhmiä yhteen. Työ kuitenkin antaa edellytykset yhteistyön lisäämiseen yrityksen sisällä. Yhteistyöaspektin sisällyttämiseksi opinäytetyöhön järjestettiin yhteiskehittämisen työpaja, jossa oli mukana toisia palvelumuotoilun opiskelijoita.
3. Iteratiivisuus. Palvelumuotoilu on tutkiva ja mukautuva lähestymistapa, joka iteroi, eli etsii vastauksia kysymyksiin syklisesti ennen toteutusta. Tässä työssä iterointia tapahtui useaan otteeseen. Ensimmäisen tiedonkeruun ja haasteen määrittämisen jälkeen palattiin tiedonkeruuseen, jonka jälkeen kehittämishaaste määritettiin uudelleen.
4. Peräkkäisyys. Palvelu tulisi visualisoida ja toisiinsa liittyvät toiminnot suunnitella tapahtumaan peräkkäisesti. Lopputuotoksena syntyneessä oppaassa visualisoidaan prosessit peräkkäisesti.
5. Todellisuuteen perustuva. Tarpeita tulisi selvittää ja ideoita prototypoida todellisessa toimintaympäristössä. Tämän työn aikana ei ehditty prototypoida ja testata lopputuotosta. Todellisessa toimintaympäristössä tapahtuva tarpeiden selvittäminen ja ideointi ovat ideaaleja, jotka kiireisessä työelämässä jäänevat usein tekemättä.
6. Holistisuus. Palvelujen tulisi kestävästi huomioida kaikki palvelun ja organisaation sidosryhmien tarpeet. Holistisuus on ollut vahvasti ohjaavana tekijänä tässä kehittämistyössä. Lopputuotoksen

ohjekirja panostaa nimenomaan holistisuuteen huomioimalla sekä asiakkaiden, myyjien että johdon näkökulmat.

Palvelumuotoilussa on useita eri prosessimalleja, jotka noudattavat edellä mainittuja periaatteita (Stickdorn 2018, 88). Niistä tunnetuin ja eniten käytetty malli on British Design Councilin kehittämä tuplatimanttimalli (kuvio 5). Malli lienee suosittu sen näennäisen yksinkertaisuuden vuoksi. Ensimmäinen timantti keskittyy ongelmaan ja toinen ratkaisuun. Niitä erottaa ongelman määrittelyn vaihe. Kuten kaikissa muotoilun malleissa, iterointi on oleellista, joten vaikkapa ongelman määrittelystä voidaan palata lähtöpisteeseen, jos todetaan, että aluksi määritetty ongelma ei sittenkään ole se kaikkein oleellisin haaste. Myös tutki-vaiheessa on mahdollista jo tuottaa alustavia ideoita ja testata niitä hyvin aikaisessa vaiheessa.



Kuvio 5: Tuplatimanttimalli (mukailen British Design Council 2024)

British Design Council (2024) esittää tuplatimanttimallin vaiheet seuraavasti:

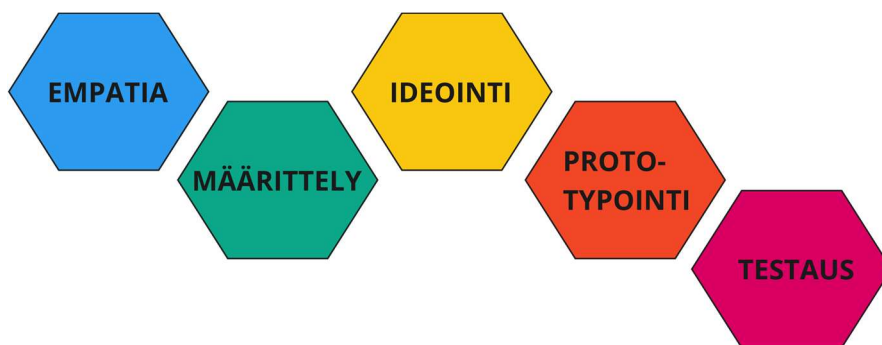
Tutki. Tarkoituksena on olettamisen sijaan tutkia ja selvittää, mikä on ongelma, joka halutaan ratkaista. Oleellista on puhua ja viettää aikaa niiden ihmisten kanssa, joita ongelma koskettaa.

Määritä. Määritä-vaiheessa muotoilijan tehtävänä on saada aikaan merkityksellinen tutkimus-haaste, joka on mahdollista ratkaista. Kerätty tieto ja asiakasymmärrys syntetisoidaan ja kiitetään.

Kehitä. Kehitä-vaiheessa halutaan kannustaa ihmisiä löytämään lukuisa määrä mahdollisia ratkaisuja tarkoin määritettyyn ongelmaan. Tärkeää on ajatella laajasti ja ottaa prosessiin mukaan erilaisia ihmisiä.

Toteuta. Toteuttamisvaiheessa kehitettyjä ratkaisuja testataan. Tarkoituksena on toimia nopeasti: testattavat prototyypit ovat yksinkertaisia. Toimimattomat ratkaisut hylätään ja toimivalta vaikuttavia ratkaisuja kehitetään edelleen.

Tässä kehittämistyössä käytettävää prosessimallin valintaa vatuloitiin pitkään ja hartaasti. Malliksi valittiin lopulta **Stanford Design Instituutin viisiportainen muotoilujattelukonseptin prosessi (kuusikulmiomalli)** (kuvio 6), koska siinä asiakasymmärryksen kerryttäminen, ”empatia” on niin selkeästi esillä omana, ensimmäisenä palasenaan. Tämä tuntui minulle läheiseltä ja pidin prosessimallin muodosta. Vaikka malli on esitetty lineaarisena, prosessi ei koskaan sitä oikeasti ole (Stanford Design Institute 2024, 6). Iterointi kuuluu oleellisesti prosessiin ja sitä voi tapahtua missä tahansa kohdassa suunnitteluprojektia. Jahkasin prosessimallia kehittämistyön aikana edestakaisin miettien, mihin malliin työ parhaiten sopisi. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen kehittämistyö on erilainen ja mallien tulee sopeutua työhön eikä päinvastoin (Stickdorn ym. 2018, 83).



Kuvio 6: Kuusikulmiomalli (mukaillen Stanford Design Institute 2024)

Seuraavassa käydään läpi kuusikulmiomallin osat sekä se, miten tämän kehittämistyön vaiheet asettuvat niihin.

Empatia: asetu toisen asemaan

Ymmärryksen kerryttäminen tai asiakkaan asemaan astuminen on ihmiskeskeisen suunnittelun ydin ja siten tärkeä osa palvelumuotoiluprosessin ensimmäistä vaihetta. Ymmärrystä haetaan laajasti: miten ihmiset toimivat ja miksi, mitä he ajattelevat maailmasta ja mikä heille on merkityksellistä. Asiakasymmärrystä voidaan kartoittaa havainnoimalla, aktiivisesti keskustelemalla sekä katsomalla ja kuuntelemalla. Tutkimuksessa puhutaan usein haastattelusta, mutta tässä kontekstissa niiden ei ole tarkoitus olla tiukasti suunniteltuja ja tietyn rakenteisia, vaan tärkeää on kuunnella ja antaa ihmisen puhua vapaasti. Siten voi saavuttaa syvempää ymmärrystä haastateltavan arvoista ja elämästä. Miksi-kysymykset ovat oleellisia. (Stanford Design Institute 2024, 2.) Tässä raportissa empatia-vaiheesta käytetään myös termiä tiedonkeruun vaihe.

Tässä työssä empatiaa kerrytettiin pitkin työtä alkaen ensimmäisistä keskusteluista toimeksiantajan kanssa. Tärkein osa empatian kerryttämisestä tapahtui teollisuuden myyjien haastatteluiden avulla. Loppuvaiheessa projektia hyödynnettiin toisia palvelumuotoiluopiskelijoita,

joille jokaiselle annettiin oma myyjän persoona. Tämän persoonan kautta he ideoivat kyseisen persoonan koulutustarpeita.

Määrittely: määrittele ongelma

Määrittely-vaiheessa pureudutaan ensimmäisessä vaiheessa kerrytettyyn tietoon, jota luokitellaan ja selvennetään. Määrittely-vaihe on muotoiluprosessissa erittäin oleellinen, sillä sen tavoitteena on muodostaa oikea muotoiluhaaste eli löytää asiakkaalle tai prosessin kontekstin kannalta oikea ongelma, joka halutaan ratkaista. Ajatuksena on, että tarkasti rajattuun ongelmaan on helpompi lähteä ideoimaan ratkaisuja. Stanford Design Institute (2024, 3.) Kaikesta kerätystä tiedosta koitetaan siis saada joku tolkkua. Tässä työssä määrittely-vaihe toistui kahdesti. Aluksi määritettyä haastetta lähdettiin tutkimaan, mutta empatian tai tiedon kertymisen myötä haaste määritettiin uudestaan.

Ideointi

Ideointivaiheessa tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa prosessia siirrytään ongelmien ääreltä ratkaisujen maailmaan. Ideointia tehdään nimenomaan yhdessä, jotta saadaan mahdollisimman laajasti potentiaalisia ratkaisuja tai niiden aihioita. (Stanford Design Institute 2024, 4.)

Joulukuussa 2024 järjestettiin lyhyt yhteiskehittämisen ideointityöpaja, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun opiskelijoita. Osallistujia oli opinnäytetyöntekijän lisäksi kolme. Opinnäytetyöntekijä toimi osallistuvana fasilitoijana. Työpajan suunnittelussa hyödynnettiin fasilitoimien metodeja ja kirjallisuutta.

Prototypointi

Prototypointivaihe kuvaa muotoiluajattelun prosessia ehkä parhaiten. Tarkoitus on tuottaa halpoja, yksinkertaisia prototyyppisiä palvelusta tai tuotteesta, jota testataan kohderyhmällä. Kun valitusta ratkaisusta kehitetään nopea ja helppo, ”quick and dirty” prototyyppi, saadaan nopeasti selville, kannattaako ratkaisun jalostamiseen investoida resursseja. Prototyyppiä rakennetaan nopeasti, jotta tekijät eivät liikaa innostu omasta ideastaan. Oleellista on selvittää, toimiiko prototyyppi kohderyhmälle eikä se, onko idea tekijöiden mielestä erinomainen. (Stanford Design Institute 2024, 5.) Tämän kehittämistyön aikana ei päästy prototypointiin, vaan lopputuotos kehitettiin kuusikulmiomallin kolmen ensimmäisen vaiheen ja niiden iteroimien kautta.

Testaus

Testaus-vaiheessa prototyyppiä testataan loppukäyttäjillä. On tärkeää selvittää, miten prototyyppiä voisi kehittää. Toisinaan testausvaiheessa saattaa selvitä, ettei valittu ongelma

sittenkään ole relevantti. Testauksessa on tärkeää havainnoida, miten testattava todellisuudessa käyttäisi tuotetta tai palvelua sen sijaan, että selitetään, miten sitä tulisi käyttää. (Stanford Design Institute 2024, 6.)

Ideaalitilanteessa kehittämistyön lopputuotoksena syntyneestä oppaasta olisi tehty raakaversio eli prototyyppi ja sitä olisi testattu sekä myyjillä että myynnin vetäjillä. Tämän olisi voinut tehdä etänä yksitellen eri maiden edustajien kanssa. Testauksen perusteella olisi tehty muutoksia ja parannuksia ennen lopullisen version antamista toimeksiantajalle. Kuten jo aiemmin on mainittu, tässä kehittämistyössä jouduttiin tekemään kompromisseja työelämän kiireiden vuoksi. Niinpä prototyyppi ja testaus jäivät välistä ja lopputuotos toimitettiin toimeksiantajalle sellaisenaan. On oletettavaa, että lopputuotos olisi toimeksiantajalle hyödyllisempi, jos prototyyppi ja testaus olisivat toteutuneet.

3.2.1 Laadullinen tutkimus

Palvelumuotoilussa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä, sillä ne sopivat hyvin asiakasymmärryksen kartoittamiseen (Tuulaniemi 2011, 144). Haastattelut ovat usein käytetty menetelmä palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa ja etenkin ymmärryksen kerryttämisen vaiheessa.

Haastattelut ovat aina aktiivisia ja niihin on sisäänrakennettu tulkinta. Haastattelututkimuksessa on yhtä tärkeää ymmärtää, *miten* narratiivinen prosessi etenee kuin se, *mitä* sanotaan. *Mitä*-vastaukset peilaavat haastattelua muovaavia olosuhteita ja käytäntöjä. (Holstein & Gubrium 2011, 150-151.) Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijalla on mielessään tietty aihe ja hän valmistelee pienen määrän kysymyksiä sekä valmistautuu kysymään jatkokysymyksiä (Rubin & Rubin 2011, 31.) Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tiedonkeruuvaiheeseen sen joustavuuden vuoksi. Oletuksena oli, että myyjät ovat tottuneet puhumaan asiakkaille ja kyselemään heidän tarpeitaan, mutta eivät itse ole yleensä haastattelun kohteena. Siksi joustavasti suunniteltu haastattelu vaikutti sopivalta.

Jotkut tutkijat ovat esittäneet, että tutkijan tulisi olla osa tutkittavaa ryhmää, jotta hänellä olisi tarvittava subjektiivinen tieto ymmärtääkseen tutkittavien elämäkokemusta (Miller & Glassner 2011, 141). Tällainen lähestymistapa onnistuu, jos opiskelija tekee opinnäytetyön omalle organisaatiolleen. Tämä työ tehtiin ulkopuoliselle toimeksiantajalle ja opinnäytetyön tekijälle täysin vieraalle toimialalle. Kuitenkin toimialasta riippumatta, niin myynti- ja asiakastyössä kuin organisaatioissa ylipäätään, voidaan löytää samankaltaisuuksia. Oli kiinnostava huomata, että haastateltavat toivat esiin haastattelijallekin tuttuja haasteita ja havainnot. Näitä olivat esimerkiksi viestinnän haasteet pääkonttorimaan ulkopuolella sekä asiakassuhteiden kehittämisen tärkeys.

3.3 Opinnäytetyön eteneminen ja menetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnettiin Stanford Design Schoolin kuusikulmio-prosessimallia. Sen selkeä painotus empatiaan eli ymmärryksen kerryttämiseen ja ihmiskeskeisyyteen tuntui minusta omalta. Seuraavassa esitellään opinnäytetyön vaiheet kuusikulmioihin sijoitettuna. Palvelumuotoilun iteratiivinen luonne tuli tutkimustyön aikana hyvin esiin, koska ensimmäinen tutkimushaaste ei tuntunutkaan oikealta kysymykseltä. Niinpä se kyseenalaistettiin ja lähdettiin miettimään uutta kehittämishaastetta. Siksi prosessissa on erikseen eritelty empatia- ja määrittely-vaiheille ensimmäinen ja toinen iteraatio.

3.3.1 Empatia - ensimmäinen iteraatio

Ensimmäisessä empatia-vaiheen iteraatiossa joulukuussa 2023 keskustelin teollisuuden liimat - liiketoimintayksikön johtajan kanssa kahteen otteeseen palvelumuotoilun periaatteista sekä toimeksiantajayrityksen kiinnostuksesta aiheeseen. Tutustuin yrityksen taustoihin nettisivujen avulla ja aloin pohtia, mitä arvoa opinnäytetyö voisi yritykselle tuottaa. Aluksi piirsin keskustelun perusteella mieliekartan vihkoon. Seuraavaksi perustin digitaalisen tutkimusseinän Miroon ja aloin koota keskustelun muistiinpanoja sekä niistä heränneitä ajatuksia lapuille. Tämän jälkeen sovimme yhteisen keskustelun asiakaskokemuksesta vastaavan päällikön (CX Project Manager) kanssa. Hänestä tuli opinnäytetyön yhdyshenkilö. Keskustelut CX Project Managerin ja liiketoimintajohtajan kanssa kerryttivät taustatietoa yrityksestä, toimialasta ja niiden haasteista.

3.3.2 Määrittely - ensimmäinen iteraatio

Ongelman ja opinnäytetyön aiheen määrittäminen aloitettiin liiketoimintajohtajan ja projektipäällikön kanssa vapaamuotoisen keskustelun kautta tammikuussa 2024. Tämän voidaan katsoa olevan määrittely-vaiheen ensimmäinen iteraatio. Keskustelusta nousseita teemoja kirjoitettiin Miro-pohjalle lapuille, joita samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen ryhmiteltiin teemoiksi, joiksi nousivat

1. Asiakas
2. Yritys
3. Tavoitteet
4. Haasteet
5. Myyjät sekä
6. Liiketoimintaympäristö.

Tästä kumpusi yrityksen haaste: on kehitetty kattava palvelumuotoilun prosessi ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen, mutta ideoita uusien ratkaisujen pohjaksi ei kentältä tule.

Kehittämistyön aiheeksi määritettiin ideoinnin edistäminen ja otsikoksi muotoilin ”Myyjät mukaan ideoimaan: uusien palveluideoiden edistäminen teollisuuden liiketoimintayksikössä”.

Kehittämiskohde rajattiin teollisuuden liimat -liiketoimintayksikköön, jolla on toimintaa kuudessa eri maassa. Ajatuksena oli, että myöhemmin tuloksia voidaan skaalata muihin yksiköihin. Yrityksessä oli jo syksyllä 2023 kartoitettu myynnin vetäjien ajatuksia ratkaisuliiketoiminnan kehittämisestä, mutta myyjien mielipiteitä ei ollut koskaan kysytty. Siksi oli järkevää valita kohderyhmäksi myyjät, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa päivittäin.

3.3.3 Empatia - toinen iteraatio

Yrityksessä aiemmin kehitetty palvelumuotoiluprosessi

Empatia-vaiheen toisessa iteroinnissa tutustuin aiemmin kehitettyyn tuplatimanttimaailmaa mukailevaan palvelumuotoiluprosessiin (Karimaa, Lerkkanen & Eriksson, 2022). Seuraavassa kuvataan sen ensimmäinen tutki-vaihe. Prosessi olettaa, että ideoita on joko kehitysjonossa (engl. backlog) tai niitä tuotetaan varta vasten, kun päätetään, että nyt halutaan alkaa kehittää uutta ratkaisua. Lähtökohtana ovat useat ylitason ratkaisuideat, joita lähdetään jalostamaan. Mallissa todetaan, että ratkaisuehdotuksia tulisi luoda varmistamalla asiakasarvo ja että ideoita voidaan tuottaa päivittäisen asiakasvuorovaikutuksen ja asiakaspyyntöjen kautta sekä toteuttamalla järjestelmällistä asiakastutkimusta tietyn kohderyhmän tarpeiden selvittämiseksi. Ideoita voidaan luoda hyödyntämällä seuraavia asioita:

- Yrityksen strategia ja liiketoimintatavoitteet
- Tunnistetut asiakastarpeet, esim. haastattelut, myynti- tai palvelupalaverit, asiakasdata (esim. järjestelmällisesti toteutettu asiakastutkimus, CRM)
- Markkinatrendit ja -tutkimus
- Uudet teknologiat
- Tunnistetut sisäiset kyvykkyydet.

Anonyymi verkkokysely maaliskuussa 2024

Maaliskuussa 2024 aloin kerätä tietoa laajemmin tavoitteena saada dataa myyjiltä. Microsoft Forms -ohjelmalla (liite 2) tehty anonyymi kysely tehtiin englanniksi ja lähetettiin yhteensä 17:lle teollisuuden myyjälle viiteen eri maahan. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään myyjien ymmärrystä olemassa olevasta palveluliiketoiminnasta sekä sitä, onko heillä tarvittava tietotaito asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, kokevatko myyjät helpoksi esittää uusia ideoita ja tietävätkö he, mitkä ovat esteet ideoiden esittämiseksi. Kyselystä tehtiin mahdollisimman napakka, jotta siihen olisi helppo vastata. Siitä huolimatta, että kysymyksiä oli vain kahdeksan ja keskimääräinen vastausaika Microsoftin mukaan reilut 11

minuuttia, vastauksia tuli vain viisi. Koska kyselyt olivat anonyymeja, ei myöskään voi tietää, minkälaiset ihmiset kyselyyn vastasivat ja kuinka edustavia vastaukset ovat.

Kysymys nr. 4 pyrki selvittämään tulisiko myyjille mieleen jotain uusia palveluita, joista voisi olla hyötyä asiakkaille. Kysymys muotoiltiin seuraavasti: ”What additional services could TehoLiima offer to help your customers even more than currently?” Vaikuttaa, että vastaajat ymmärsivät kysymyksen eri tavoin tai eivät tunne yrityksen palvelutarjoomaa. Vastaukset olivat seuraavia:

- Vastaaaja 1: ”Esim. testauspalvelut”
- Vastaaaja 2: ”Help in implementing carbon reduction”
- Vastaaaja 3: ”quicker support from RDI and more extensive reports from tests. broader assortment of solutions.”
- Vastaaaja 4: ”I think some technical services would be useful (for example line washing not related to working hours, etc) and maybe some of customers will rate some payment term [sic] (for example order [sic] delivered in april, payment [sic] starts next month-in may) but this is very delicate, depending on the client, and can also be abused by someone”
- Vastaaaja 5: ”1. Consulting in manufacturing effectiveness and costs improvement. 2. Support at certification of end-products or half-products through TehoLiima's RDI.”

Testauspalvelut ja hiilijalanjäljen laskenta ovat jo olemassa olevia palveluita. Vastauksista ei tule ilmi, tietävätkö vastaajat tämän vai eivät. On kiinnostavaa, että vastaaja 3 kaipasi laajempaa ratkaisuvaihtoehtoa, muttei kuitenkaan selittänyt, minkälaisia ratkaisuja kaivattaisiin. Vastaaaja 4 oli ainoa, joka vastausten perusteella ajatteli palveluita koko palvelun elinkaaren osalta, koska hän mainitsi maksuehdot. Vastaaaja 5:n mainitsema tehokkuuden parantaminen kuuluu myös nykyiseen palvelutarjoomaan. Toisena mainittu lopputuotteiden sertifiointi TehoLiiman tuotekehitysyksikön kautta oli uusi idea.

Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että mikään ei estä heitä esittämästä uusia ideoita. Tämä on tietysti hyvä uutinen. Toisaalta, koska vastaajia on vähän, on mahdollista, että ne, jotka kokevat vaikeaksi esittää ideoita, eivät vastanneet kyselyyn lainkaan.

Kaikki vastaajat mainitsivat kilpailuetuna yrityksen laadukkaat tuotteet. Lisäksi mainittiin erinomainen palvelu ja tekninen osaaminen sekä hyvät asiakassuhteet ja vahva brändi.

Teollisuuden myyjien haastattelut kesällä 2024

Jotta kyselyllä kerättyä tietoa voitaisiin syventää, järjestettiin puolen tunnin kestoiset teemahaastattelut Teamsin kautta. Niiden järjestäminen oli haasteellista, sillä osallistujia jouduttiin patistamaan vastaamaan haastattelupyyntöön useaan otteeseen. Haastattelut tapahtuivat

kesä-elokuussa 2024. Kesälomien takia niitä ei saatu järjestettyä peräkkäin. Haastatteluja oli yhteensä viisi ja toimeksiantaja valitsi haastateltavat. Perusteena oli saavuttaa mahdollisimman hyvä edustavuus niin maantieteellisesti kuin henkilöiden taustan suhteen. Sen lisäksi huomioon otettiin kielitaito, sillä kaikki myyjät Baltiassa tai Puolassa eivät osaa englantia niin hyvin, että olisivat voineet käydä sujuvaa keskustelua. Edustettuina olivat Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia ja Liettua. Haastateltavat olivat olleet yrityksen palveluksessa vuodesta kahteenkymmeneen seitsemään vuoteen, joten perspektiivit olivat erilaisia. Haastatteluja varten laadittiin kysymysrunko (liite 4), jota hiottiin ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastatteluissa pyrittiin luomaan turvallinen ja keskusteleva ilmapiiri. Aluksi haastateltava toivotettiin tervetulleeksi ja hänelle kerrottiin lyhyesti haastattelun tarkoitus sekä käytännöt. Esittelin itseni ja kerroin lyhyesti omasta taustastani asiakkuuspäällikkönä. Kysymykset aloitettiin yleisillä, avoimilla taustakysymyksillä haastateltavasta ja hänen taustastaan. Tässä hyödynnettiin Knappin, Zeratzkyn ja Kowitzin (2016, 202) esittämän viiden kohdan haastattelua, joka on suunniteltu prototyyppien testaamista varten. Haastattelun kuluessa osoitin empatiaa haastateltavia kohtaan ja toin esiin, jos olin itse kohdannut vastaavia haasteita omassa asiakastyössäni. Tämä oli tietoinen valinta, jotta haastateltavat kokisivat voivansa puhua myös työhön liittyvistä hankaluuksista.

Haastattelut äänitettiin Teamsin tarjoamalla toiminnolla ja litterointi sisällytettiin äänitykseen. Haastateltavilta kysyttiin, sopiiko heille äänitys ja selitettiin, että tallenteita käytetään ainoastaan tiedonkeruun luotettavuuden lisäämiseen eikä niitä jaeta muille. Heille myös kerrottiin, että tallennukset säilytetään opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisella tilillä Laurean One Drive -pilvessä ja poistetaan, kun opinnäytetyö on saatu päätökseen. Kaikki haastateltavat hyväksyivät käytännön.

Myynnin vetäjille tehtyyn kyselyyn perehtyminen

Yritys on lokakuussa 2023 tehnyt kyselyn myyntipäälliköilleen (sales leaders) ratkaisuliiketoiminnan kehittämistä ja haasteista, mutta myyjiä ei ollut koskaan haastateltu. Heidän ajatuksensa ovat tulleet johdolle tiimien vetäjien kautta. Yritykseltä saadussa koonnissa on vastaukset yhdeksältä myyntitiimin vetäjältä /päälliköltä sekä teollisuuden että rakentamisen liiketoimintayksiköistä. Niiden pääkohdat on koottu alla olevaan taulukkoon 2 kahden pääotsikon alle: esteet / vaikeudet ja edistämisasiideat.

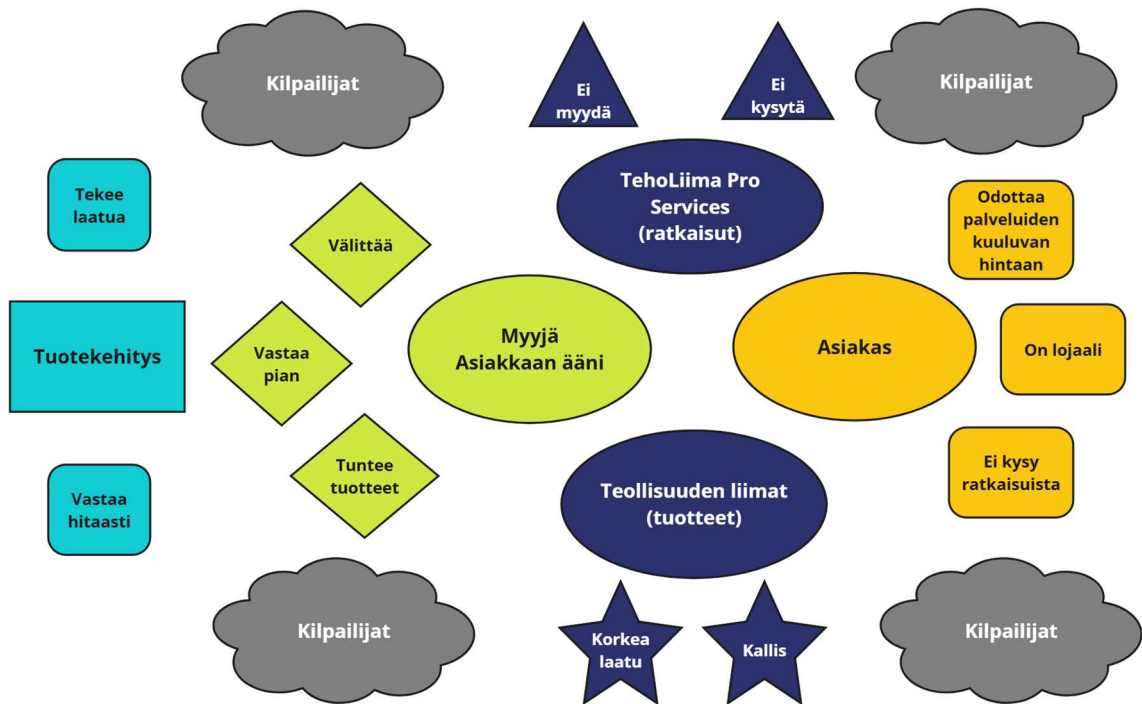
Taulukko 2: Ratkaisuliiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet päälliköiden mukaan

| Haasteet / esteet | Edistämisasiat |
|---|---|
| Resurssien puute | Kilpailijoiden kartoittaminen ja kopioiminen |
| Nykyiset palvelut eivät kiinnosta asiakkaita tarpeeksi | Ideointityöpaja |
| Palveluista vaikea laskuttaa | Yritystojen kautta palveluliiketoimintaa |
| Myyjät eivät tiedä tarpeeksi asiakkaan prosesseista | Ratkaisujen ja tuotteiden kirkastaminen |
| Myyjien motivaatio: uudet ideat vaikeuttavat elämää | Ratkaisumyyntiin kouluttaminen |
| Myyjät eivät osaa selvittää asiakkaiden piileviä tarpeita | Ratkaisujen tulee edistää tuotemyyntiä |
| Palvelun tasalaatuisuuden ylläpito | Keskittyminen ja fokus |
| Siiloutunut ajattelu: myyjät omassa lokerosaan | Tulosmittaristo (KPI) ratkaisuliiketoimintaan ja sen kehittämiseen |
| Epäselvä viestintä ratkaisuliiketoiminnan tavoitteista | Palvelumuotoilun metodien käyttö ja asiakaslähtöisyyden lisääminen organisaatiossa |
| Selkeän strategian puute ratkaisuliiketoiminnan edistämiseksi | Erillinen asiantuntijaosasto konsulttitoimiston tapaan tarjoomassa mm. energiatehokkuus, hiilijalanjälki, kouluttaminen |
| Asiakkaan tarpeita ei kaivella tarpeeksi vaan reagoidaan | |

Teollisuuden myyjien haastattelutulokset ja vertailu päälliköiden vastauksiin

Seuraavassa peilataan yllä esitettyjä päälliköiden ajatuksia teollisuuden myyjien haastatteluihin. Henkilöt erotetaan toisistaan P1 - P9 (päälliköt) sekä M1 - M5 (myyjät). Kuvio 7 kiteyttää myyjien käsityksen liiketoimintaympäristöstä ja heidän suhteestaan asiakkaisiin sekä yrityksen sisäisiin toimintoihin. Myyjät näkevät itsensä asiantuntevina, asiakkaista välittävinä. Lisäksi he ovat aina saatavilla, kun asiakas heitä tarvitsee. Asiakkaat puolestaan ovat lojaaleja ja odottavat peruspalveluiden kuuluvan tuotteen hintaan. He eivät kysy lisäpalveluista. Varsinaiset tuotteet eli teollisuuden liimat koetaan kalliiksi mutta korkealaatuiseksi. Palveluita ei erikseen kysytä eikä myydä. Tuotekehitystä arvostetaan laadukkaiden tuotteiden aikaan

saajina, mutta heiltä ei saada tarpeeksi nopeasti vastauksia kysymyksiin. Ala on vahvasti kilpailtu ja kilpailijat on esitetty kuviossa harmaina pilvinä kokonaisuuden ympärillä.



Kuvio 7: Myyjien käsitys liiketoimintaympäristöstä ja myyntiprosessista

Myyjien haastatteluissa nousi selkeitä yhtäläisyyksiä. Neljä mainitsi ”asiakas on kuningas” kun taas M5 sanoi ”on totuttu ajattelemaan, että asiakas on kuningas”. Kaikki myyjät korostivat henkilökohtaisten suhteiden merkitystä myynnissä. Heidän puheestaan kuului ylpeys omasta työstä ja kyvystä luoda pitkiä asiakassuhteita. Rehellisyys, kuuntelu, keskinäinen luottamus ja myyjän asiantuntemus koettiin tärkeinä arvoina ja menestystekijöinä. M3 mainitsi, että hänellä on 2-3 asiakassuhdetta, jotka ovat kestäneet 25 vuotta.

Kaikki myyjät kokivat ratkovansa asiakkaiden ongelmia, mutta palveluliiketoiminnan näkökulmasta varsin rajoitetussa kontekstissa. Aineistosta nousi vahvasti tuotemyynti. ”minun työni on myydä liimaa” (M2), ”fokus on myydä liimaa” (M1), ”asiakkaat ostavat liimaa” (M4). Päälliköiden vastauksissa tuotemyyntiin keskittyminen nähtiin negatiivisena ja myyjien osaamisessa puutteita (P1, P2, P4). P3 mainitsi, että olisi hyödyllistä järjestää työpaja uusien ratkaisuideiden löytämiseksi.

Neljä viidestä haastateltavasta mainitsi liimojen korkean hinnan. Toisaalta M3 huomautti, että suurimmat asiakkaat, joille asiakkuuspäällikkö neuvottelee sopimushinnat, saavat tuotteet erittäin edullisesti. Tuotteet ovat hyviä ja hintavia, mutta asiakkaat tietävät, että he saavat myös hyvää ja asiantuntevaa palvelua.

Palveluista puhuttaessa M1 toi esiin hiilijalanjäljen mittaamisen ja elinkaarianalyysin (LCA). Hän ei kuitenkaan nähnyt kyseisille palveluille kysyntää. Toisaalta P2, P6 ja P8 mainitsivat LCA:n mahdollisena ja kiinnostavana lisäpalveluna. M2 myy liimoja huonekaluteollisuudelle Baltiassa ja mainitsi hiilijalanjäljen mittaamisen olevan perusedellytys: jos yritys ei sitä tee, sitä ei valita tuotetoimittajaksi. M1 selitti liiman olevan niin pieni osa kokonaistuotetta, että sen hiilijalanjälki on lähes epärelevantti. Hänen mukaansa asiakkaat tekevät omat laskelmansa.

Haastattelujen perusteella tuli ilmi, että johdolla ja myyjillä on erilainen käsitys siitä, mitä ratkaisuilla ja palveluilla tarkoitetaan. Yritys listaa kolmessa pääkategoriassa yhteensä kymmenen palvelua teollisuuden ratkaisutarjoomassaan (liite 1). Näistä palveluista myyjien haastatteluissa mainittiin viisi: elinkaarianalyysi (LCA) (M1, M2), tuotetestaus (M3, M5), laadunvalvonta (M5), liimalaitepalvelu sekä prosessin optimointi (M2). Virallisen ratkaisutarjooman sijaan palveluina mainittiin rahti (M3), osien vaihtaminen liiman sekoittajaan (M1) sekä se, että myyjät ovat aina saatavilla ratkomaan asiakkaan ongelmia (M1, M2, M3, M4, M5). Esimerkkinä mainittiin asiakkaan tuotantolinjalla ilmenevä ongelma, jota myyjä lähtee paikalle selvittämään vaikka keskellä yötä. Tämä on palvelua, joka kuuluu tuotteen hintaan. M3 mainitsi, että tarjoomaa on muokattu pari vuotta ja että TehoLiimalla on 10-15 myytävää asiaa liiman lisäksi. Hän oli ainoa, joka selkeästi viittasi ratkaisutarjoomaan kokonaisuutena.

Ala on raskaasti kilpailtu ja haastatteluissa nousi esiin, että palveluista ei voi laskuttaa erikseen, koska asiakkaiden oletus on palveluiden kuuluvan kalliimman tuotteen hintaan ja kilpailijat tarjoavat samoja asioita, kuten rahtia tai testauspalveluja ((M1, M3, M4). Myös P2 korosti vastauksessaan vaikeutta laskuttaa palveluista, joita muut tarjoavat ilmaiseksi. Nämä vastaukset vahvistivat käsitystä, että myyjille ei ole selvää, mitä johdon tarkoittamat lisäpalvelut ovat tai miten niitä voisi myydä.

Päälliköiden vastauksista tuli esiin palveluliiketoiminnan maturiteetin erilaisuus eri maissa. P3 esitti ratkaisumyynnin työpajaa siitä, miten asiakas saadaan vakuutettua tarjooman sopivuudesta heille. Tämän voi katsoa olevan toimittajalähtöinen ajattelutapa: miten me parhaiten voimme vakuuttaa asiakkaat meidän tuotteistamme. Myös P9 ehdotti työpajaa, mutta näkökulmana oli ajatuspajaideointi sekä kilpailijoiden kartoittaminen ja analysointi. P6 lähestyi haastetta kilpailijoita ajatellen ja ehdotti, että yritys voisi kopioida jotain, mitä kilpailijat tekevät tai vaihtoehtoisesti laajentaa ratkaisuliiketoimintaa yritysoston kautta. P4 iloitsi myyjien ratkaisumyynnitaitojen kehittymisestä ja kehui myyjien oppineen katsomaan asiakkaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisemmin. Sitä kautta myyjien on helpompi osoittaa yrityksen arvo asiakkaalle eikä puhua pelkästään liimapurkkien hinnasta. P8 näki ratkaisujen mahdollistavan tuotemyynnin lisäämisen ja huomioi, että jos palvelusta aletaan laskuttaa, asiakas voi tuntea tulleensa huijatuksi. On kiinnostavaa havaita päälliköiden erilainen lähestymistapa ja tausta, sillä P5 oli ainoa, joka mainitsi palvelumuotoilun. Hän ehdotti Kristian Grönroosin kirjoja tai

konsultaatiota, jotta TehoLiima voisi muuttua tuotokeskeisestä yrityksestä todelliseksi palveluorganisaatioksi. Myös P1 toi esiin asiakaslähtöisyyden: myyjien tulisi käyttää enemmän aikaa asiakkaan luona, jotta todella saataisiin selville, mitä asiakkaat tarvitsevat.

Kun sekä myyjien että päälliköiden vastauksia peilaa palvelulogiikan jaotteluun, käy ilmi, että ainoastaan kaksi päällikköä ajattelee asiakkaan todellisuudessa olevan ytimessä.

Kun päälliköiltä kysyttiin, löytävätkö myyjät uusia tuote- tai palveluideoita asiakkaiden kanssa työskennellessään, kaksi (P8 ja P9) vastasi selkeästi kyllä. Kaksi ei vastannut kysymykseen lainkaan. P3 ja P5 olivat sitä mieltä, ettei uusia ideoita juurikaan löydetä. P1 toi esiin olemassa olevien tuotemyyntikiintiöiden olevan joillakin niin suuria, ettei voi olettaa heidän miettivän muuta kuin sen täyttämistä. Myös P2 mainitsi motivaation puutteen: uusien ratkaisujen etsiminen tekisi myyjien elämästä ainoastaan vaikeampaa. P6 kritisoi puhekeskeistä myyntikulttuuria sanoen, ettei asiakkailta kysellä tarpeeksi heidän haasteistaan.

Koulutuksen tarve palveluiden tarjoamiseen ja ymmärtämiseen nousi esiin (M1, M4). Siitä mainitsivat myös päälliköt. M2 kertoi pitkäjänteisestä asiakkaan prosessin kehittamisestä, johon meni neljä vuotta.

Kysymys myyjien toiveista tulevaisuuden suhteen kuvasti heidän käsitystään itsestään tuotemyyjänä. M1 mainitsi unelmana tuotteiden kehittämisen, mahdollisesti erittäin edullisen vesipohjaisen liiman. M4 halusi unelmoida isosti ja toivoi TehoLiimasta markkinoiden suurinta liimojen tarjoajaa. M5 pohti, että yritys voisi toimia jälleenmyyjänä jollekin tuotteelle, jota asiakkaat tarvitsevat, mutta jota TehoLiima ei itse halua valmistaa. M4 uskoi hyväksi koettuun malliin: vankkojen asiakassuhteiden luomiseen asiakasymmärryksen ja joustavan palvelun kautta, mm. maksuehtojen muodossa. M3:n kanssa tulevaisuudesta ei ehditty puhua.

3.3.4 Määrittely - toinen iteraatio

Myyjien haastattelut ja myyntipäälliköiden aiemmat vastaukset nostivat esiin ajatuksen siitä, että opinnäytetyön alkuperäinen kehittämiskohde ei sittenkään ole toimeksiantajan kannalta oleellisin. Palvelumuotoilun prosessin yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä on oikean ongelman löytäminen ennen ratkaisujen etsimistä (Stickdorn ym. 2018, 86). Siten haastattelujen analysoinnin jälkeen aloin pohtia, pitäisikö suuntaa muuttaa. Miten myyjiltä voi odottaa ratkaisuideoita, jos he ovat sitä mieltä, että asiakkaat eivät halua heiltä ostaa muuta kuin erinomaista liimaa myyjän asiantuntevan palvelun kera? Vaikutti siltä, että myyjiltä sittenkin puuttuu fundamentaalinen asiakasymmärrys, vaikka he ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä jatkuvasti.

Lisäksi organisaation kypsyys tai sen puute menestyksekkäänä palveluiden tarjoajana alkoi vaikuttaa relevantilta kysymykseltä. Päälliköistä ainoastaan yksi puhuu selkeästi

asiakasymmärryksen tärkeydestä ja palvelumuotoilun työkaluista ja käsitteistä. Voi tehdä sen johtopäätöksen, että organisaatio ei vielä ole kokonaisuutena valmis siirtymään palvelukeskeiseen ansaintalogiikkaan, vaikka ylin johto onkin palveluiden kehittämisestä kiinnostunut. Niinpä tuli ilmeiseksi, että organisaatiokulttuuria tulisi ensin muuttaa, jotta myyjiltä voisi odottaa ideoita palveluiden kehittämiseksi.

3.3.5 Ideointi

Ideointi läpi kehittämistyön

Vaikka Stanford Design Schoolin mallissa ideointi on oma kuusikulmionsa, ideointia on varsinaisesti mahdotonta sulkea omaksi, rajatuksi vaiheekseen, eikä se oikeastaan ole järkevääkään. Ideointia tapahtuu kaikkien muotoiluprosessien kaikissa vaiheissa. Koska opinnäytetyöntekijä pääasiassa työskentelee yksin, vaikka kehittämisessä onkin mukana myös muita, myös ajattelua tai ideointia tapahtui suunnittelematta ja odottamatta muun elämän ohessa ja välissä.

Toisaalta kuusikulmiomallissa ideoinnilla tarkoitetaan myös itse ratkaisun kehittämistä eli ideointiin sisältyy myös sulkeva vaihe, koska ideoista valitaan muutama prototypoitavaksi ja testattavaksi mahdollisina ratkaisuina määritettyyn haasteeseen.

Haastattelutulosten esittely sekä ratkaisujen ideointi 21.10.

Haastatteluiden analysoinnin ja pohdinnan jälkeen lähetin syyskuussa toimeksiantajalle pyynnön palaveriin, johon osallistuivat teollisuuden liimat -liiketoimintayksikön johtaja sekä opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimiva CX Project Manager. Tarkoituksena oli iteroida ja määrittää kehityshaasteen ongelma uudelleen. Toimeksiantajalla oli käynnissä seuraavan vuoden strategian suunnittelu, eikä heillä ollut aikaa palaveriin ennen kuin lokakuun lopussa. Tämä loi lisähaasteita projektin aikataululle, kun tarkoituksena oli saada kehittämistyö ja raportti valmiiksi joulukuun 2024 mennessä. Toisaalta kyseessä on hyvin realistinen kehittämistilanne työelämässä, jossa tehdään jatkuvasti tehtävien uudelleen priorisointia.

Teams-palaverissa käytiin läpi myyjien haastattelujen tuloksia ja esitettiin luvussa 3.3.3. kuvattu haastatteluiden visualisointi. Kyseessä oli vapaamuotoinen keskustelu, jota työn kehittäjänä kuitenkin fasilitoin ja vein eteenpäin. Keskustelu äänitettiin ja litteroitiin Teamsin toimintoja hyödyntäen. Palaveri oli osittain määrittämistä, osittain ideointia. Tämäkin on palvelumuotoilun prosessille tyypillistä: iteroinnin vuoksi vaiheet limittyvät toisiinsa. Opinnäytetyön haastatteluiden tulokset vahvistivat toimeksiantajan käsitystä siitä, että kehitysajat jäävät myynnin vetäjien tasolle. Päälliköiden haastatteluissa nousseita kysymyksiä ja ajatuksia oli käsitelty tammikuussa 2024 yhteisessä työpajassa. Työpaja oli järjestetty nimenomaan

saadun palautteen perusteella. Ideointia oli tehty ja ideoita priorisoitu, mutta toimenpiteet olivat jääneet tekemättä.

Ehdotin yhtenä ratkaisuna palvelutarjooman selkiyttämistä sen sijaan, että palveluita kehitetään lisää ja tämä sai vastakaikua. Kiinnostava keskustelu nousi vastuiden jaosta myyjien kouluttamisen suhteen. Liiketoimintajohtaja kommentoi, että ehkä olisi järkevää vastuuttaa joku työntekijä koulutuksen kokonaisuuden onnistumisesta eikä ainoastaan esimerkiksi materiaalien luomisesta tai tietyn osan suunnittelemisesta ja toteuttamisesta.

Ideointityöpaja 7.12.

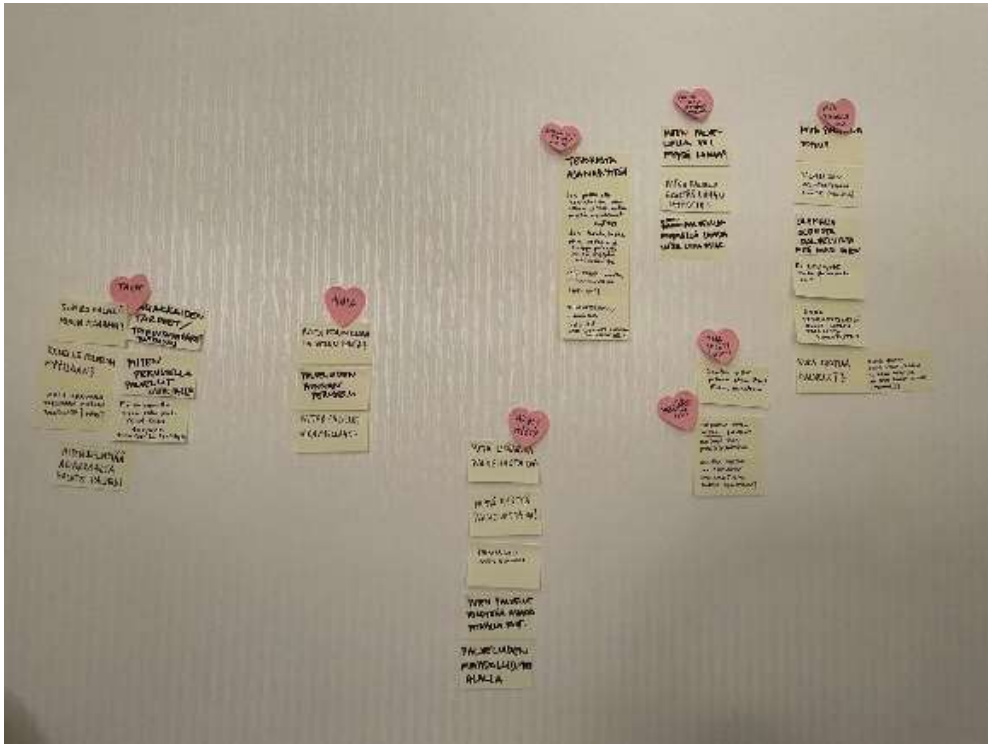
Palvelumuotoilun prosessin mukaan ideointivaiheessa oleellista olisi ollut yhteiskehittäminen toimeksiantajan kanssa. Yleisin palvelumuotoilun yhteiskehittämisen muoto on ideointi- ja ratkaisutyöpajat joko virtuaalisesti tai fyysisesti. Koska työpajoja ei ollut mahdollista järjestää TehoLiiman kanssa, hyödynsin tehtävään opiskelijakollegoitani. Sain lyhyellä varoitusaajalla kolme opiskelijaa 90 minuuttia kestävään työpajaan 7.12.

Työpajalle on tärkeää määrittää tarkoitus tai tavoite. Myös osallistujat, toimintaympäristö, prosessi ja osallistujien roolit on hyvä pohtia etukäteen. (Andersen, Nelson & Ronex 2021, 88-90.) Tämän jälkeen on syytä laatia juoksutussuunnitelma, joka sisältää sekä avaavan että sulkevan vaiheen (Sipponen-Damonte 2020, 53). Tämän työpajan tarkoituksiksi määritettiin konkreettisten koulutusideoiden tuottaminen myyjille. Koska osallistujat olivat toimeksiantaja-organisaation ulkopuolelta, en käyttänyt aikaa asian pohtimiseen. Toimintaympäristöksi valitsin helpoimman mahdollisen: työskentelyn omassa olohuoneessani. Prosessia mietin juoksutussuunnitelmaa kirjoittaessani.

Työskentely alkoi lyhyellä orientoitumisella ja henkilökohtaisen elämän ja opiskeluun liittyvien onnistumisten kertomisella. Käytän omassa viikkokokouksissani tätä ”personal best and business best” -metodia (Wickman & Paton 2014, 80), koska se virittää ihmisten mielet positiiviselle taajuudelle. Seuraavaksi jaoin osallistujille etukäteen kirjoitetut kuvaukset myyjistä. Nämä persoonat oli tehty haastattelujen perusteella. Osallistujien tuli eläytyä omaan persoonaansa. He saivat myös kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Työpajan avaavassa vaiheessa jokainen sai ideoida kahdeksan minuuttia yksin kirjoittaen post-it -lapuille minkälaista koulutusta kyseinen myyjä tarvitsisi. Hiljaisen ideoinnin jälkeen jokainen laittoi lappunsa seinälle. Käytimme 20 minuuttia ryhmittelyyn ja keskusteluun aiheesta. Teemoiksi nousivat:

- Mitä palvelut ovat?
- Tarve: tarvitsevatko asiakkaat palvelua, miten perustella heille palvelut? Kenelle tarjotaan mitäkin palvelua?
- Hinta: miten määritetään ja perustellaan?
- Arvo: mitä hyötyä palveluista on asiakkaille?

- Palvelu tuotemyynnin tukena: miten palvelulla voidaan edistää liiman myyntiä?
- Koulutustapa: koulutuksen pitäisi olla tehokasta ja toisaalta jatkuvaa sekä helppoa ja selkeää
- Arvo itselle: mitä hyötyä myyjä saa palveluiden myynnistä?



Kuvio 8: Työpajassa synnytettyjen ideoiden ryhmittely

Lopuksi oli tarkoitus siirtyä sulkevaan eli konvergenttiin vaiheeseen. Tähän suunnittelin, että osallistujat vaihtavat näkökulmaa ja asettuvat johdon asemaan. Tarkoitus oli priorisoida koulutustarpeet toteutuskelpoisimpien mukaan äänestämällä tarroilla. Totesimme kuitenkin, että ideat eivät oikeastaan ole sellaisia, että niitä voisi helposti priorisoida. Niinpä päädyimme keskustelemaan koulutuksesta ja sen tarpeesta ja lopulta osallistujat tulivat siihen tulokseen, että yrityksessä tulisi tehdä muita toimenpiteitä ennen myyjien koulutukseen keskittymistä.

4 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä tuli kiinnostavasti esiin oikean kysymyksen löytämisen tärkeys. Toimeksiantaja halusi selvittää, miten asiakasrajapinnasta saataisiin enemmän ideoita, joista voitaisiin palvelumuotoilun prosessia hyödyntäen kehittää uusia palveluita. Teollisuuden myyjien haastattelujen jälkeen kävi kuitenkin ilmeiseksi, että järkevämpää on keskittyä miettimään, miten yritys voisi kehittää omaa palveluliiketoiminnan kypsyttään. Vasta sen jälkeen kannattaa panostaa myyjien kouluttamiseen ja innostamiseen uusien ideoiden löytämiseen.

Lopputuotoksena syntyi opas (liite 5) palveluliiketoiminnan maturiteetin kehittämiseksi. Opas laadittiin englanniksi, joka on yrityksen toinen virallinen kieli. Nimeksi tuli ”Recommendations for increasing service business maturity”. Näin toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet myös Suomen ulkopuolella voivat hyötyä tuotoksesta.

Opas pyrkii vastaamaan asetettuihin kehittämiskysymyksiin, jotka olivat:

- Miten määrittää minkälaisia innovaatioita halutaan edistää?
- Miten edistää myyjien ideointia uusien palveluiden kehittämiseksi?
- Miten nostaa organisaation palveluliiketoiminnan maturiteettia?

Oppaan ensimmäisessä osassa esitellään kehittämistyön aikana saavutettu käsitys organisaation nykytilasta. Sen tueksi muotoiltiin ehdotus arvolupaukseksi teollisuuden liimat -yksikölle liiketoimintajohtajan haastattelun sekä olemassa olevan sloganin perusteella (kuvio 9). Käännettynä se voisi mennä näin: ”Autamme sinua valmistamaan tehokkaammin ja kestävämmiin, jotta voit saavuttaa omat liiketoimintatavoitteesi. Me olemme asiantuntijoitasi ja kumppaneitasi liimausprosessisi kehittämisessä.”

YOUR BONDING IS OUR PASSION

We help you to manufacture more effectively and more sustainably, so that you can meet your own business goals. We are the specialists and your partner in developing and future proofing your bonding process.

Kuvio 9: Ehdotus teollisuuden liimat -yksikön arvolupaukseksi

Koska myyjien haastatteluissa kävi ilmi, ettei myyjillä ole selkeää käsitystä yrityksen nykyisestä palvelutarjoomasta, ehdotetaan oppaassa nykyisten palveluiden yksinkertaistamista ja selkiyttämistä. Ohjeet on jaettu analyysiin ja toimenpide-ehdotuksiin, kuten seuraavassa on esitetty.

Analysoi nykyisiä palveluita seuraavien kysymysten avulla:

- Vastaako palvelu arvolupaukseen?
- Kuinka paljon palvelua on myyty viimeisen kahden vuoden aikana?
- Missä maissa ja mille asiakassegmenteille palvelua on myyty?

Yritystä suositellaan myös haastattelemaan asiakkaita, jotka ovat ostaneet olemassa olevia palveluita ja selvittämään, mitä arvoa ne tuottavat. Analyysin perusteella yritystä suositellaan tekemään seuraavat toimenpiteet:

- Valitse 5 tuottavinta ja asiakkaita eniten kiinnostavaa palvelua
- Keskity valittuihin tuottavimpiin palveluihin
- Selkiytä sisäistä terminologiaa palveluista. Esim. lisäpalvelut vs. hintaan kuuluvat palvelut
- Kehitä kannustimia palveluiden myymiseen
- Kouluta myyntitiimi tunnistamaan asiakassegmentit sekä asiakkaan tarpeet, joihin palvelut voivat vastata.

Oppaan toinen osa vastaa ensimmäiseen kehittämiskysymykseen ”Miten määrittää minkälaisia innovaatioita halutaan edistää?”. Radikaalin ja inkrementaalisen innovaation erot käydään läpi ja suositellaan, että yritys keskittyy inkrementaalisiin innovaatioihin. Vaikka TehoLiima on tuotekehityksessä edelläkävijä, tämän kehittämistyön perusteella inkrementaalinen palveluiden innovointi vaikutti relevantimmalta kuin radikaali palveluiden innovointi. Siksi oppaan toimintasuositukset suunniteltiin inkrementaalisten innovaatioiden kehittämiseen. Oppaan loppuesityksen aikana toimeksiantaja oli tästä samaa mieltä.

Yhdeksi kehittämistyön kiinnostavammaksi anniksi toimeksiantajalle nousi tietoperustassa esitelty systeeminen ideointi (Recker & Rosemann 2015). Malli, joka auttaa kehittämään palveluita pilkkomalla se ensin prosessin osiin ja sitten ideoimalla, mitä voidaan jättää pois, lisätä tai uudelleen järjestellä, tuntui sopivan konkreettiselta ideointimallilta. Knappin ym. (2016) kehittämä Design Sprint -työskentely herätti myös kiinnostusta toimeksiantajassa.

Oman työkokemukseni ja haastatteluiden perusteella voin todeta, että myyjät ovat kilpailuhenkisiä ihmisiä. Niinpä yksi suosituksista on ideointikilpailut. Ideointikilpailut kannustavat hyvin erilaisia työntekijöitä tuomaan esiin ideoitaan sekä lisäävät yhteistyötä organisaation eri yksiköiden välillä. Ne myös saavat aikaan innovaatiokulttuuria yrityksessä. (Campos-Blázquez, Morcillo & Rubio-Andrada 2020, 24.) Liiketoimintajohtaja myös innostui tästä ehdotuksesta. Ehdotus kannustaa palkitsemaan ideoiden määrästä, ei laadusta. Jatkokehittäminen jää yrityksen johdon vastuulle, sillä he tuntevat henkilöstönsä, prosessinsa ja voivat päättää resurssien allokoinnista.

Toimeksiantaja arvosti myös käytännönläheisiä ehdotuksia siitä, miten työntekijät voisivat ideoistaan kertoa. Ehdotuksena on lisätä asiakastietojärjestelmään kenttä uusia palveluideoita varten. Näin myyjät voivat matalalla kynnyksellä ilmaista ideansa samassa järjestelmässä, jota he muutenkin käyttävät. CRM:stä voidaan tietyin väliajoin ajaa raportti uusista ideoista ja miettiä niiden potentiaalia.

Yhtenä kehittämisehdotuksena esitetään kansainvälisen yhteistyön tiivistämistä, koska jotkut haastateltavat sanoivat, etteivät koe tarpeeksi yhteenkuuluvuutta emo-organisaation ja muiden maiden kollegoiden kanssa. Koska yrityksessä käytetään MS Teamsiä, ehdotuksena on

luoda ”Won Deals” Teams chat, jossa myyjät ilmoittavat aina, kun uusi sopimus on voitettu. Tarkoituksena on luoda helppo, matalan kynnyksen viestintäkanava, joka innostaa kollegoita ja kannustaa jakamaan onnistumisia. Tällaisen jakamisen kautta voi myös saada ideoita omaan työhön.

Toimeksiantajalle suositellaan lopuksi avainkumppanuutta Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Koska organisaatiossa on palvelumuotoiluymmärrystä, mutta resurssien löytäminen kehittämissuunnitelmiin on haasteellista, opiskelijoista voisi olla hyötyä esimerkiksi ideointityöpajojen suunnittelussa ja fasilitoinnissa, Design Sprintin läpiviemisessä tai työntekijä- ja asiakasymmärryksen keräämisessä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää konkreettisia, toteuttavissa olevia ehdotuksia, joiden avulla toimeksiantaja voisi saada myyjät mukaan ideoimaan palveluita. Lisäksi tarkoituksena oli löytää tapoja, joiden avulla edistää palveluiden kehittämistä organisaatiossa. Tavoitteena oli selvittää myyjien ajatuksia palvelujen tarjoamisesta ja laatia johdolle selkeitä toimintasuosituksia sekä kirjallisuuteen että myyjien haastatteluihin perustuen.

Tuloksena syntyi opas, jossa vastattiin seuraaviin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin:

- Miten määritetään innovaatiot, joita halutaan edistää?
- Miten edistää myyjien ideointia uusien palveluiden kehittämiseksi?
- Miten nostaa organisaation palveluliiketoiminnan maturiteettia?

Radikaali innovointi tuottaa yritykselle kilpailuetua (Utterback & Abernathy 1975 Goduscheitin ja Faullantin 2018, 702 mukaan), koska kilpailijoilla kestää pidempään saavuttaa sama innovaation taso. Radikaali innovointi vaatii yritykseltä selkeää strategista panostusta ja huomattavaa resurssointia (O’Reilly & Binns 2019, 50) sekä luonnollisesti osaamista. Niinpä on loogista, että suurin osa innovaatioista on inkrementaalisia (Gassmann ym. 2020, 21) eli niissä kehitetään olemassa olevia tuotteita tai palveluita. Siksi tämänkin kehittämistyön tuloksissa toimeksiantajalle suositeltiin nimenomaan inkrementaaliseen palveluiden innovointiin keskittymistä.

Sheltonin (2009, 39) esittämä teoria ratkaisuinnovaatioiden tasoista oli toimeksiantajalle kiinnostava ja avartava. Mallia käytettiin havainnollistamaan sitä, että organisaatiossa tulee määrittää, millä palveluiden tuottamisen tasolla halutaan olla. Keskustelussa korostettiin, että kysymys ei ole arvottamisesta vaan tavoitteiden selkeyttämisestä. Jos yritys tai

liiketoimintayksikkö määrittää olevansa tuotokeskeinen valmistaja (taso 1), innovoinnin ja tuotannon resurssit kannattaa suunnata eri tavoin kuin jos halutaan olla integroitu ratkaisujen tarjoaja (taso 4). Myös myyjien osaaminen ja koulutustarve on erilainen riippuen siitä, millä tasolla halutaan palveluita tuottaa. Jos halutaan tarjota integroituja ratkaisuja, myyjän täytyy hallita strategisia kokonaisuuksia, jotta hän pystyy näkemään, miten oman yrityksen osaaaminen voi vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. (Helander ym. 2013, 12.) Nämä ratkaisuinnovaatioiden tasot auttavat organisaatiota määrittämään myös nykyistä palveluliiketoiminnan kypsyttään.

Storyn ym. (2017, 64) mukaan yksi palvelullistamisen suurimmista haasteista valmistavan teollisuuden yrityksessä on luoda organisaation kulttuuri, jossa keskitytään tuotteen ja palvelun yhdistelmään pelkän tuotteen sijasta. Haastatellut myyjät kertoivat palveluista, joita asiakkaat saavat ostaessaan teollisuuden liimaa. Yrityksessä on olemassa ratkaisukulttuuri, koska kaikki myyjät kertoivat olevansa aina asiakkaan saatavilla ratkomaan näiden ongelmia. Siitä huolimatta he kertoivat, etteivät juurikaan myy varsinaisia TehoLiima Pro -palveluita, joista laskutetaan erikseen. Ainoastaan viisi kymmenestä palvelusta mainittiin haastatteluissa nimeltä. Tämän vuoksi yhtenä tärkeänä suosituksena lopputuotoksena syntyneessä oppaassa kehoitetaan selkeyttämään nykyistä palvelutarjoumaa ennen kuin aletaan kehittää uusia laskutettavia palveluita.

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli edistää myyjien ideointia palveluiden kehittämiseksi. Tietoperustassa esitettiin Taquesin ym. (2021, 13) kirjallisuuden perusteella kokoama taulukko innovaatioista havainnollistamaan sitä, miten innovaatiot voivat olla pieniäkin ja niitä voi tapahtua organisaation kaikilla tasoilla. Jo ominaisuuksien lisääminen olemassa oleviin palveluihin on inkrementaalista innovointia. Jotta ideointia tapahtuisi, se pitää tehdä helppoksi ja madaltaa työntekijöiden kynnystä kertoa ajatuksistaan. Yrityksessä on käytössä jonkinlainen kaavake, jolla ideoita voi lähettää. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan maininnut koskaan käyttäneensä kaavaketta. Siksi lopputuotoksena syntyneessä oppaassa esitetään, että ideoita ja asiakaspalautetta voisi kirjoittaa suoraan yrityksen asiakashallintajärjestelmään, jota myyjät käyttävät päivittäin.

Oppaassa esitellään Reckerin ja Rosemannin (2015, 35-41) systemisen ideoinnin malli, jossa parannetaan olemassa olevia palveluita. Recker ja Rosemann (2015, 36) havainnoivat, että tutkittavissa organisaatioissa oli usein jämahdetty tiettyihin ajatusmalleihin ja ideointi oli haastavaa. Tutkimustulos sai tukea myös tämän opinnäytetyön haastatteluista, sillä myyjät näkivät työkseen myydä liimaa eivätkä he tulleet ajatelleeksi, mitä palveluita yritys voisi tarjota. Tämä systeminen malli herätti toimeksiantajassa kiinnostusta. Mallia voidaan käyttää ideoinnin lisäämiseksi organisaatiossa.

Ideointia voidaan edistää tiimien välisillä ideointikilpailuilla, jotka edistävät innovaatiokulttuuria (Campos-Blázquez ym. 2020, 24). Tätä esitettiin oppaassa yhtenä keinona. Lisäksi suositeltiin palkitsemista eniten ideoita keksineelle tiimille.

5.2 Pohdinta

Olen tehnyt oman urani kansainvälisessä B2B-palveluiden tuottamisessa ja myynnissä. Vaikka omassa organisaatiossani olisi ollut lukuisia palvelumuotoilusta suuresti hyötyviä projekteja, ei yrityksen kulttuuri tuntunut mahdollistavan palvelumuotoiluprojektin tekemistä. Halusin löytää organisaation, jossa johto suhtautuu myönteisesti ja avarakatseisesti palvelumuotoilun mahdollisuuksiin. Olin myös kiinnostunut oppimaan aivan erilaisesta toimialasta. Kun kävi ilmi, että perinteinen valmistavan teollisuuden yritys on kiinnostunut kehittämään palveluitaan ja on jopa käyttänyt palvelumuotoilukonsulttia kehittämään palvelumuotoilun prosessin uusien palveluiden aikaan saamiseksi, innostuin kovasti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli noudattaa palvelumuotoiluprosessia alusta loppuun. Kuitenkin, kuten työelämässä usein käy, prototypointiin ja testaukseen saakka ei valitettavasti päästy. Opinnäytetyön tekeminen lähes täysipäiväisen työnteon ohessa ulkopuoliselle organisaatiolle on erittäin haastavaa. Kehittämistyön sovittaminen eri aikavyöhykkeille ulottuvan kansainvälisen työn kanssa vaatii taiteilua. Toisaalta kehittämissympäristö on ollut varsin realistinen. Harvassa organisaatiossa päästään kehittämään täysipäiväisesti. Vuosien 2023 ja 2024 laskeva taloussuhdanne vaikuttaa selvästi yritysten toimintaympäristöön johtaen siihen, että huomio kiinnittyy välittömästi tuloa tuovaan toimintaan. Monissa organisaatioissa kehittämissiivolytöitä tekevät ovat joutuneet muutosneuvotteluissa irtisanotuiksi.

Jos olisi ollut mahdollista jatkaa projektia pidempään, olisi testauksen ja prototypoinnin voinut tehdä. Kuitenkin, tulosaineista johtuen myyjien aika on kortilla, ja toimeksiantajalta ymmärsin, etteivät työpajat ole mahdollisia. Ei myöskään ole järkevää järjestää työpajoja pelkästään niiden itsensä vuoksi, elleivät ne todella tuo arvoa sekä osallistujille että kehittämissiivolytösiin. Työpajat ovat monille uusi tapa työskennellä ja niiden onnistunut järjestäminen vaatii huomattavaa valmistelua sekä muutosjohtamista kohdeorganisaatiossa. Koska itse halusin saada opinnäytetyön valmiiksi vuoden 2024 aikana eikä opintovapaan pitäminen ollut mahdollista, oli pakko tyytyä vähempään kuin alun kunnianhimo olisi edellyttänyt. Kun myyntiorganisaatiolle kehitetään prosesseja, on otettava huomioon ansainnan realiteetit ja koitettava saada paras mahdollinen tuotos niillä vajavaisilla resursseilla, jotka ovat käytössä.

Kuten Reckerin ja Rosemannin (2015) tutkimuksessa, tämänkin tutkimuksen haastateltavien oli vaikea ajatella laajasti oman viitekehityksensä ulkopuolella. Myös oma kokemukseni työelämästä tukee näitä tuloksia. Mikäli organisaatiossa ei tietoisesti luoda ideointia ja innovointia edistäviä käytäntöjä, on työntekijöiden vaikea vapauttaa mielensä käsillä olevan työn haasteista luovaan ja kokonaan uuteen ajatteluun. TehoLiimalla on pitkä perinne innovatiivisesta

tuotekehityksestä, josta vastaa oma yksikkönsä. On luonnollista, että tutkimus ja tuotekehitys ovat oma yksikkönsä, mutta samalla rakenne voi myös vahvistaa ajatusta, että uusien ideoiden kehittäminen on ainoastaan tietyn organisaation osan tehtävä. Toisaalta TehoLiimalla on johdotasolla puhuttu paljon asiakaskeskeisyydestä ja ideoinnista. Toimeksiantajan kanssa todettiin, että ajattelu on pääasiassa kuitenkin pysähtynyt keskijohdon tasolle, eikä se ole valunut myyjille, jotka päivittäin ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilun periaatteiden mukaan nimenomaan asiakasrajapinnassa työskentelevillä on erinomainen mahdollisuus selvittää asiakkaiden tarpeita ja haluja. Liiketoiminnan luonne mahdollistaisi myös luontevasti asiakkaiden havainnoinnin, sillä myyjät käyvät säännöllisesti tehtailla tuotantolinjoilla ratkomaan asiakkaan ongelmia. Näihin käynteihin voisi sisällyttää tietoista havainnointia. Se vaatisi myyjien kouluttamista. Lisäksi tulisi tehdä selväksi, miksi havainnointia tehdään ja miten se saattaisi hyödyttää sekä asiakasta että uuden liiketoiminnan kehittämistä.

Jälkikäteen ajateltuna tuntuu, että myyjien haastattelut olivat liian lyhyitä. Puolessa tunnissa pystyy kyllä saamaan paljon tietoa, jos haastateltava on avoin ja tottunut puhumaan. Kuitenkin toisten osallistujien kanssa keskustelu vaatii enemmän lämmittelyä ja tuntui, että ajan loppuessa juttu olisi vasta lähtenyt liikkeelle. Nämä ovat kuitenkin nykyisen työelämän realiteetteja: kaikilla on kalenterit täynnä ja myyjien tehtävä on olla asiakkaiden kanssa ja tehdä tulosta. On ymmärrettävää, että kiireiseen arkeen on vaikea sovittaa kehittämistä, jos mitään muuta ei oteta pois tai siitä ei saa ylimääräistä kompensatiota.

On edistyksestä, että perinteinen teollisuusyritys on teettänyt palvelumuotoilun prosessimallin ja siihen kuuluneet työpajat. Palvelumuotoilun saaminen luonnolliseksi osaksi organisaatiota ja sen toimintoja vaatii kuitenkin yleensä pitkäkestoista ja kokonaisvaltaista kulttuurin ja organisaation muutosta (Stickdorn ym. 2018, 455). Se vaatii muutosjohtamista ja sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla sekä luonnollisesti resursseja. Liiketoimintajohtaja toteaa, että kyseessä on sitkeyslaji. Ei voi odottaa, että yhdellä työpajalla saadaan muutos aikaiseksi. Ajatus palaa siten strategiaan: jos yritys on strategiassaan määritellyt ratkaisuliiketoiminnan kehittämisen tärkeäksi, tulee kehitystyö huomioida budjetissa ja resurssien allokoinnissa. Myyntiorganisaatiossa palkkiojärjestelmä määrittää työntekijöiden toimintaa. Jos myyntiprovisio tulee pelkästään kvartaalin myyntitavoitteiden saavuttamisesta, on naiivia olettaa, että myyjät käyttäisivät aikaa uusien ratkaisuideoiden löytämiseen. Siten johdon tehtävänä on luoda palkkiomalli, joka kannustaa kehittämistyöhön. Tärkeää on myös tarjota koulutusta ideoiden etsimiseen ja luoda innostunut ilmapiiri.

Akateemiseen kirjallisuuteen tutustuessani huomasin käsitteiden sekamelskan. Yleisesti teollisuudessa puhutaan ratkaisuliiketoiminnasta, kun yritys tarjoaa palveluita tuotteen lisäksi. Toisinaan ratkaisu-termiä käytetään palvelun synonyymina. Innovointi ja ideointi sekoitetaan myös keskenään, vaikka ideointi on osa innovaatioprosessia.

Innovoinnin tutkimuksessa nousee vahvasti esiin yritysverkostojen tärkeys. Innovointia voidaan tehdä yhdessä toimittajien tai asiakkaiden kanssa ja kehittää yhdessä kumppaniyrityksen kanssa toisiaan täydentäviä palvelukokonaisuuksia. Tämä on kiinnostava ja hyödyllinen näkökulma, johon tämän opinnäytetyön aikana ei ollut mahdollista paneutua. Toimeksiantaja voisi hyödyntää avainkumppanuutta Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa ja tarjota vaikkapa opinnäytetyön aiheeksi innovointiprosessia jonkun kumppaniyrityksen kanssa.

Tulokset tuovat mielestäni esiin yleisen ongelman liike-elämässä. Tieto ei kulje organisaation sisällä. Voi olla, että keskijohto ei ymmärrä ylemmän johdon ideoita tai heillä ei ole osaaamista tai kiinnostusta viedä niitä eteen päin.

Fasilitoijana koen olevani vielä aloittelija, vaikka fasilitointi- ja design sprint -kurssien lisäksi olenkin aktiivisesti hakenut kokemusta sekä perinteisten että virtuaalisten työpajojen fasilitoinnista. Tähän opinnäytetyöhön sisällytetyssä työpajassa onnistuin mielestäni hyvin ideoinnin järjestämisessä. Toki onnistumista edesauttoi se, että osallistujina olivat opiskelijakollegani, jotka halusivat auttaa, ja jotka tiesivät miten työpajassa työskennellään tehokkaasti. Sulkeva vaihe oli haastavampi. Oikeastaan fasilitoijalta vaaditaan sulkevassa vaiheessa enemmän, sillä ihmiset helposti vielä haluavat jatkaa ideointia tai se jatkuu luonnostaan. Niin tapahtui meidänkin työskentelyssämme. Havaitseen, että työpajan tarkoitusta olisi pitänyt vielä selkeyttää ja tuoda esiin sekä osallistujille että itselleni ja ohjata keskustelua jämäkästi hattuun suuntaan. Tässä minulla on vielä kehitettävää.

Kaiken kaikkiaan kehittämistyö oli kiinnostava ja opettavainen kokemus. Toimeksiantajalle oli avartavaa, että ulkopuolinen henkilö haastatteli myyjiä. Ymmärrys myyjien ajatuksista ja tavasta työskennellä lisääntyi. He kommentoivat työtä seuraavasti:

”Suuret kiitokset niin mainiosti sujuneesta yhteistyöstä kuin näistä arvokkaista tuotoksista.”
(liiketoimintajohtaja)

”Työ on erinomainen ja kuten Tomi sanoi, se antaa meille paljon ajattelemisen aihetta, joka on oikein hyvä.” (CX Project Manager)

5.3 Yhteenveto

Tämä kehittämistyö pureutui yhden yrityksen palveluliiketoiminnan kasvattamisen haasteisiin. Tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan muodostaa käsitys toimeksiantajaorganisaation myyjien suhteesta asiakkaisiin ja palveluiden tuottamiseen sekä esittää suosituksia palveluliiketoiminnan kypsyyden kehittämiseksi. Kehittämistyön aikana kuitenkin havaittiin, että tällä valmistavan teollisuuden organisaatiolla on varsin samankaltaisia haasteita kuin kansainvälisessä B2B-palveluorganisaatiossa, jossa itse työskentelen. Siten voi ajatella, että tuloksia voi hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Tässä organisaatiossa on paljon hyvää ja johdolla selvästi tahto kehittää liiketoimintaa sekä kuunnella sekä asiakkaita että työntekijöitä. Oli inspiroivaa tutustua aivan uuteen toimialaan. Oli myös palkitsevaa havaita, että pitkän työkokemukseni ja opintojeni aikana saavutetun uuden tiedon yhdistelmänä aikaan saadut kehittämissuositukset olivat toimeksiantajalle kiinnostavia ja uusia näkökulmia avaavia. Vaikuttaa, ettei lopputuotoksena kehitetty opas jää pöytälaatikkoon, vaan sen suosituksia otetaan käyttöön. Onkin erittäin hyödyllistä toisinaan katsoa oman liiketoimintaympäristönsä ulkopuolelle ja ottaa oppia toiselta toimialalta. Ilman tämän opinnäytetyön tekemistä en olisi moiseen koskaan ryhtynyt.

Lähteet

- Andersen, H.H., Nelson, I. & Ronex, K. 2021. *Virtual Facilitation*. Chischester, UK: John Wiley & Sons.
- Baines, T.S. & Lightfoot, H.W. 2014. Servitization of the manufacturing firm. Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management* 34 (1), 2014, 2-35.
- Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedittini, O. & Kay, J.M. The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. 2009. *Journal of Manufacturing Technology Management* 20 (5), 547-567.
- British Design Council. 2024. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>. Viitattu 17.11.2024.
- Campos-Blázquez, J. R., Morcillo, P. & Rubio-Andrada, L. 2020. Employee innovation using ideation contests: Seven-step process to align strategic challenges with the innovation process. *Research-Technology Management*, 63(5), 20-28.
- Gassman, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. 2020. *The business model navigator*. 2. ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Goduscheit, R. & Faullant, R. 2018. Paths Toward Radical Service Innovation in Manufacturing Companies—A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Product Innovation Management* 35 (5), 701-719.
- Grönroos, C., Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. New York 41 (2), 133-150.
- 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* 2010-08, 21 (4), 531-548.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen - Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Suomen Yliopistopaino.
- Holstein, J., & Gubrium, J. 2011. *Animating Interview Narratives*. Teoksessa Silverman, D. (toim.). *Qualitative Research*. 3. Painos. Lontoo: SAGE, 149-167.
- Jacoby, R. & Rodriguez, D. 2007. Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go. *Design Management Review* 18, (1), 10-15, 93.
- Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. *Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Lontoo: Transworld Publishers.
- Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. 2017. The definition and classification of innovation. *HOLISTICA-Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59-72.
- Luotola, H., Perminova, O. & Saarinen, P. 2014. Elinkaariratkaisujen johtaminen: epävarmuuden hallinta palvelumuotoilun keinoin. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.). *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Kehittämisen keinot ja menetelmät*. Helsinki: Teknologiateollisuus. 54-65.
- Miller, J., & Glassner, B. 2011. The “Inside” and the “Outside”: Finding Realities in Interviews. Teoksessa Silverman, D. (toim.). *Qualitative Research*. 3. Painos. Lontoo: Sage. 131-148.

O'Reilly, C. & Binns, A. J. M. 2019. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation and Scaling. *California Management Review* 61(3), 49-71.

Recker, J. & Rosemann, M. 2015. Systemic ideation: A playbook for creating innovative ideas more consciously. *360° - The Business Transformation Journal* 13 (July), 34-45. Viitattu 8.11.2024. <https://eprints.qut.edu.au/85884/>

Rubin, H., & Rubin, I. 2012. *Qualitative Interviewing: the art of hearing data*. 3. Painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sipponen-Damonte, M. 2020. *Varmuutta fasilitointiin*. Helsinki: Alma Talent.

Stanford Design Institute, H. 2024. *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE*. Institute of Design at Stanford. Viitattu 9.9.2024. <https://web.stanford.edu/~mshanks/Michael-Shanks/files/509554.pdf>.

Shelton, R. 2009. Integrating Product and Service Innovation, *Research Technology Management* 52, (3), 38-44.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This is service design doing*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Story, V.M., Raddats, C., Burton, J., Zolkiewski, J. & Baines, T., 2017. Capabilities for advanced services: A multi-actor perspective. *Industrial Marketing Management* 60, 54-68.

Taques F. H., López, M.G., Basso, L. F. & Areal, N. 2021. Indicators used to measure service innovation and manufacturing. *Journal of Innovation & Knowledge* 6, 11-26.

Teece, D. 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51, 40-49.

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

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.

Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal* 26 (3), 145-152.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. *Working Papers from Hanken School of Economics* 552.

Wickman, G. & Paton, M. 2014. *Get a Grip. How to get everything you want from your entrepreneurial business*. Dallas, Texas: BenBella Books.

Julkaisemattomat lähteet

Karimaa, J., Lerkkanen, L., Eriksson J. Hellon. 2022. XXXX Solution Development Process. Jaettu PDF-dokumentti.

TehoLiima. 2024. Solution-offering-map-ind-FI. Jaettu PPT.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Innovaation hyötyihin johtava polku (mukaillen Kogabayev & Maziliauskas 2017, 65) . | 9 |
| Kuvio 2: Neljä ajattelumallia ideointiin organisaatioissa (mukaillen Recker & Rosemann 2015, 36) | 9 |
| Kuvio 3: Ratkaisuinnovaatiot kehittyvät neljän tason kautta (mukaillen Shelton 2009, 39)... | 16 |
| Kuvio 4: Arvonluonnin alueet (mukaillen Grönroos & Voima 2013, 141)..... | 19 |
| Kuvio 5: Tuplatimanttimali (mukaillen British Design Council 2024) | 24 |
| Kuvio 6: Kuusikulmiomalli (mukaillen Stanford Design Institute 2024) | 25 |
| Kuvio 7: Myyjien käsitys liiketoimintaympäristöstä ja myyntiprosessista | 33 |
| Kuvio 8: Työpajassa synnytettyjen ideoiden ryhmittely | 38 |
| Kuvio 9: Ehdotus teollisuuden liimat -yksikön arvolupaukseksi | 39 |

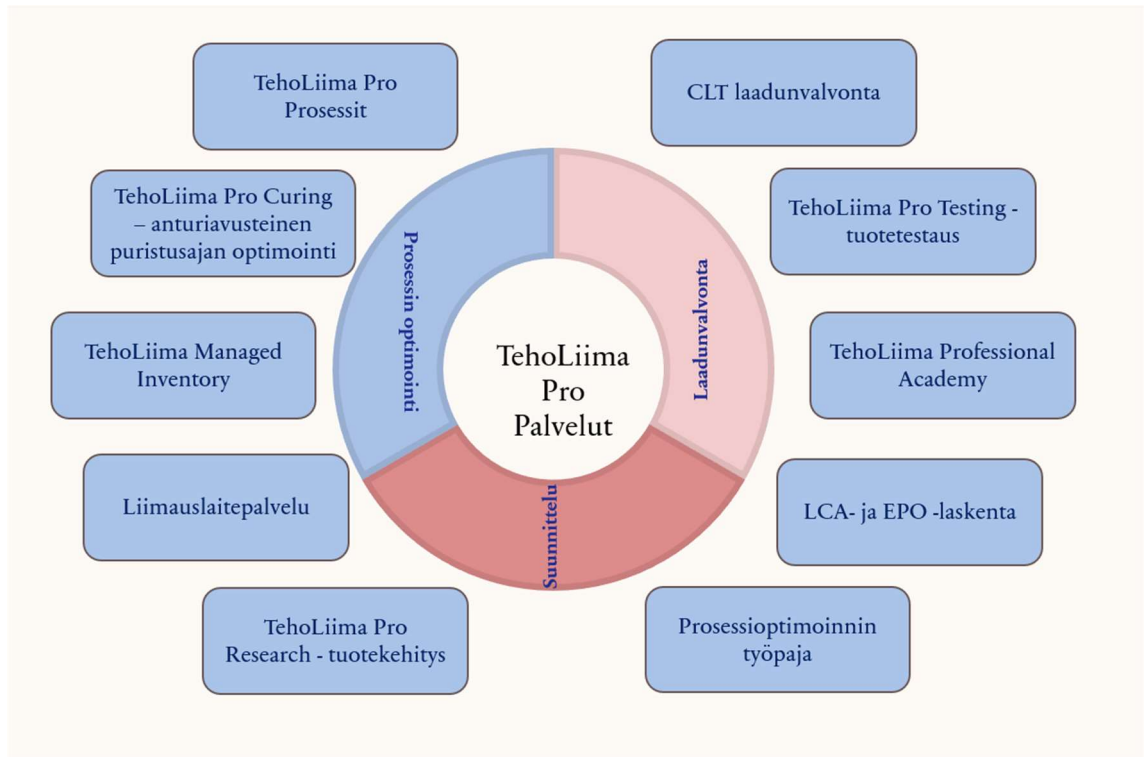
Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Innovaatioiden tyypit (mukaillen Taques, López, Basso & Areal 2021, 13)..... | 12 |
| Taulukko 2: Ratkaisuliiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet päälliköiden mukaan | 32 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: TehoLiima Pro Palvelut..... | 51 |
| Liite 2: Aiheen määrittäminen..... | 53 |
| Liite 3: Anonyymien alkukyselyn kysymykset | 53 |
| Liite 4: Teemahaastattelun kysymykset..... | 51 |
| Liite 5: Opas palveluliiketoiminnan maturiteetin kasvattamiseksi | 53 |

Liite 1: TehoLiima Pro Palvelut



Liite 2: Aiheen määrittäminen



Liite 3: Anonyymin alkukyselyn kysymykset

1. Do you have the needed knowledge and resources to truly understand your customers' business?
2. If you answered no to the previous question, what would help you to better understand your customers?
3. Why do customers choose TehoLiima over competition?
4. What additional services could TehoLiima offer to help your customers even more than currently?
5. What do you do, if you cannot provide a solution to customer's problem?
6. It is easy to present new ideas at TehoLiima (1 strongly disagree - 5 strongly agree)
7. Why did you reply the way you did?
8. What prevents you from coming up with new solution ideas for your customers?

Liite 4: Teemahaastattelun kysymykset

Tavoitteina selvittää:

- myyjien suhde asiakkaisiin
- mitä tapahtuu, jos olemassaolevia ratkaisuja ei ole
- miten myyjät kokevat ratkaisujen kehittämisen
- mitä he näkevät ideoina ja minkälaista on esittää niitä

Oma intro: B2B-asiakkaiden kanssa 20+ vuotta joustavien toimitilojen konsultoinnissa asiakkuuspäällikkönä. Välillä räätälöityä, välillä tuotteistettuja paketteja.

Kerro itsestäsi ja kuvaile millainen myyjä olet? Tell me about yourself and what kind of salesperson are you?

Mikä on parasta työssäsi? What is best in your job?

Minkäläisten asiakkaiden kanssa olet tekemisissä? Who are your customers? Companies and roles of buyers.

Tell me about your relationship with your customers

What kind of services are they interested in?

Tuleeko mieleen yritys, jota ihaillet vaikka eri alalta? Can you think of a successful, innovative company that you admire, even in a completely different industry? Why do you think they are successful?

Oletko koskaan laittanut eteenpäin ideaa, josta voitaisiin kehittää ratkaisu? Miksi et? Have you ever put forward an idea that could be developed into a solution? How did you come up with this idea?

Onko TehoLiiman prosessi sinulle selkeä? Is TehoLiima's solution development process clear for you?

Liite 5: Opas palveluliiketoiminnan maturiteetin kasvattamiseksi

RECOMMENDATIONS FOR INCREASING SERVICE BUSINESS MATURITY

Katri Juuri - 17.12.2024

CONTENT

- Introduction
- Current State
- Existing Solutions Selection
- New Solutions: Radical or Incremental Innovation?
- Incentives & Compensation
- Sales Team Engagement
- Conclusion
- References and Further Reading

INTRODUCTION

This guide is a result of a Service and Business Design Master's Thesis / development project. It outlines recommendations on how to increase service business maturity at TehoLiima. It is important to decide what the ambition is related to services.

The goal is to provide clear and concrete actions that can be easily implemented.

To increase ideation, it is important for the leadership to make a strategic decision regarding pursuing incremental or radical (disruptive) innovation. While service design process is suitable for both, they require very different resources and investment to create profitable business.

Recommendations provided are focused on incremental innovation.

CURRENT STATE

YOUR BONDING IS OUR PASSION

We help you to manufacture more effectively and more sustainably, so that you can meet your own business goals. We are the specialists and your partner in developing and future proofing your bonding process.

WOOD WORKING AND STRUCTURAL BONDING - SUGGESTION FOR VALUE PROPOSITION

TEHOLIIMA BUSINESS ENVIRONMENT ACCORDING TO SALES PEOPLE

This image maps results of 5 sales persons' interviews in industrial adhesives business unit across 5 countries. Sales team consider themselves knowledgeable and customer oriented, but focus is on product sales. More training is needed to sell Pro Services. Competition is fierce.

Solutions innovation progress through four stages of maturity

EXISTING SOLUTIONS SELECTION

Complete Analysis

- Does the service match value proposition?
- Revenue generated from Pro Services over the past 2 years
- Identify patterns: which countries, client segments?
- Interview customers who have paid for services

Take Action

- Reduce service offering to 5 most profitable / desired ones that answer the value prop
- Focus on the main categories
- Clarify terminology: services / additional services / included services etc.
- Create incentives for selling services
- Train sales staff on benefits, target segments and identifying the right customers

EXISTING SERVICES PROCESS

```

    graph LR
      A[Analyze] --> B[Clarify]
      B --> C[Create Incentives]
      C --> D[Engage Team]
  
```

RECOGNIZE RADICAL AND INCREMENTAL INNOVATION

DIFFERENCES

| Radical Innovation | Incremental Innovation [3, 4, 5] |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Potential to create market disequilibrium and gain longer term competitive advantage [2] Requires management to both lead existing business units and develop radical innovation (ambidexterity) and to master ideation, idea incubation and validation - scaling [2, 3] Potentially disrupts existing business lines Smaller profit margins at inception Bigger risk of failure Approach for ideation and implementation: service design process Requires significant change management | <ul style="list-style-type: none"> Enhances existing services or products, services offered to existing customers Complements offered products Possible to implement at smaller scale and with fewer resources than radical innovation Does not disrupt existing business Smaller risk of failure Approach for ideation and implementation: enhance current practices Easier change management |

INCREMENTAL INNOVATION PROCESS: ENHANCE EXISTING PRACTICES [6]

```

    graph LR
      A[Look at current ways of working] --> B[Break down process in patterns]
      B --> C[Perform systemic thought experiments on potential changes]
      C --> D[Enhanced current practices = incremental innovation]
  
```

SYSTEMIC IDEATION

Recker and Rosemann (2015) have created a playbook for systemic ideation in organizations, based on research within both public and private sector organizations.

ENHANCE is recommended for TehoLima as it suits incremental innovation well. The idea is to look at current ways of working, split it in patterns and suggest variations. They can be thought via autonomy, such as:

- Invention vs. deletion
- Decoupling vs. integration
- Consolidation vs. specialization.

The authors have found that using such enhancement patterns have generated a larger number of alternative solutions. Tables 1 & 2 in Recker and Rosemann's paper (2015, 36-38) describe the method in detail.

Recker & Rosemann (2015, 36)

INCENTIVES AND COMPENSATION IDEAS

- Start by creating clear incentives for selling existing services
- Incremental innovation: focus on services that complement product sales
- Make it easy to record customer feedback and service ideas -> add fields in CRM
- Competition between teams / country organizations to come up with ideas -> based on quantity, not quality
- Reward for adding ideas in CRM -> design reward based on what actually motivates sales teams (ask!)
- Allocate 10% of working time for deep customer engagement with goal to understand clients' needs

Picture created using artificial intelligence tool at canva.com.

SALES TEAM ENGAGEMENT

- Create medium to share success across organization: e.g. deals channel
- Weekly wins / best practices coffee chat
- Clarification of what services mean -> what's included and what's not
- Involve teams in incentives planning
- Make training interactive

Picture created using artificial intelligence tool at canva.com.

CONCLUSION AND NEXT STEPS

- If customer is king, sales person needs to be a trusted advisor, not an underting
- Understand and accept cultural differences in service business maturity
- Start with clarifying existing services based on their value
- Allocate time and resources on continuous basis if service innovation is a strategic focus
- Focus on incremental services that enhance existing product sales
- Engage and empower sales people
- Collaborate with Laurea to leverage students to
 - Facilitate workshops
 - Investigate why ideation has not moved from leaders to staff
- Conduct a design sprint
- Ideate digital services
- Solve a specific problem via service design process
- Develop new business models

REFERENCES AND FURTHER READING

[1] Shelton, R. 2009. Integrating Product and Service Innovation. *Research Technology Management* 51 (3), 39-44.

[2] Gedzellem, R., & Faulstich, R. 2011. Paths Toward Radical Service Innovation in Manufacturing Companies—A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Product Innovation Management* 33 (5), 701-719.

[3] O'Reilly, C. & Bruni, A. J. 2019. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation and Scaling. *California Management Review* 61(3), 49-74.

[4] Gazman, O., Frankenberg, K. & Choudury, M. 2020. The business model navigator 2, ed. Harlow: Pearson Education Limited.

[5] Jacoby, R., & Rodriguez, D. 2007. Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go. *Design Management Review* 18 (1), 10-14, 20.

[6] Recker, J. & Rosemann, M. 2015. Systemic ideation: A playbook for creating innovative ideas more consciously, 369°. *The Business Transformation Journal* 13 (July), 134-45. <https://www.emerald.com/insight/fullarticle.aspx?doi=10.1108/BTRJ-07-2015-0008>

Briener, M., Chrem, A. & Morgan, F. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. 2008. California Management Review 50 (2), 66-94.

Compu-Blaque, J. R., Morillo, F. & Rubio-Andrade, J. 2020. Employee innovation using ideation contexts: Seven-step process to align strategic challenges with the innovation process. *Research Technology Management* 62(2), 20-28.

Salojarvi, A., Terho, H., Böhm, E., Virtanen, A. & Rajala, R. 2021. Engaging a product-focused sales force in solution selling: interplay of individual- and organizational-level conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 49 (1), 139-162.