



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Suunnittelupelin käyttö yrityksissä - pelaamalla syvää ymmärrystä ja tuloksia. Esimerkki CoCo Tool Kit.

Kinnunen, Outi

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Suunnittelupelin käyttö yrityksissä
- pelaamalla syvää ymmärrystä ja tuloksia.
Esimerkki CoCo Tool Kit.

Outi Kinnunen
Palveluliiketoiminnan koulutus-
ohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Outi Kinnunen

**Suunnittelupelin käyttö yrityksissä - pelaamalla syvää ymmärrystä ja tuloksia.
Esimerkki CoCo Tool Kit.**

Vuosi	2015	Sivumäärä	113
-------	------	-----------	-----

Muuttuvassa ja vaativassa liiketoimintaympäristössä avainasemassa on yritysten ja asiakkaiden aito kohtaaminen sekä yhdessä toimiminen. Kohtaamisia ei aina ole helppo toteuttaa niin, että syntyy aitoa vuorovaikutusta, mutta pelin äärellä ihminen on aito ja uskaltaa tuoda esille omia ajatuksia. Suunnittelupelit ovat keino tehostaa vuorovaikutusta ja toimintaa yrityksissä. Ne ovat vuorovaikutteisia, yhteiskehittämisen työkaluja, joita käytetään suunnittelussa, ideoinnissa ja tutkimisessa.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on tuottaa tietoa asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista suunnittelupelin käytöstä omassa kontekstissaan. Tiedon pohjalta tavoitteena on luoda asiakkaiden kanssa yhdessä palvelun luomiseen tähtäävä palvelukonsepti, joka vastaa asiakkaiden odotuksiin. Jotta palvelukonsepti voidaan kehittää asiakkaan odotuksiin vastaavaksi, tulee kehittämistyössä selvittää, mihin, miksi ja miten asiakas käyttää suunnittelupelejä. Esimerkkinä kehittämistyössä käytetään CoCo Tool Kitin CoCo Kosmos peliä, joka on visuaalinen yhteiskehittämisen peli.

Opinnäytetyössä tarkastellaan asioita asiakaskeksien palvelulogiikan näkökulmasta, jotta suunniteltava uusi palvelukonsepti vastaisi asiakkaan todellisiin odotuksiin ja tehtäviin asiakkaan omassa kontekstissa. Asiakaskeksien palvelulogiikassa (Customer Dominant Logic) asiakas on keskiössä, ei palvelu tai tuote.

Kehittämistyön vaiheet on toteutettu yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaita ovat CoCo Tool Kitin asiakkaana olevat yritykset sekä potentiaaliset asiakkaat. Kehittämistyössä seurataan Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin vaiheita määrittely, tutkimus sekä suunnittelu, joissa kaikissa on asiakas mukana.

Kehittämistyössä käytettiin erilaisia aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä. Määrittelyvaiheessa perehdyttiin olemassa oleviin dokumentteihin ja hiljaiseen tietoon, joiden pohjalta toteutettiin palvelun nykytilan kuvaus Service Blueprintin avulla. Tutkimusvaiheessa toteutettiin syvälinen asiakasymmärryksen kerryttäminen CoCo Kosmos -työpajoilla, havainnoimalla, videoetnografialla sekä erilaisilla haastattelumenetelmillä. Suunnitteluvaiheessa toteutettiin kaksi ideointityöpajaa, asiakkaille ja palveluntarjoajille. Aineistolle toteutettiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tulkittiin erilaisin tavoin.

Tulosten pohjalta toteutettiin The Value Proposition Canvas, kuvaamaan yrityksen arvolutausta ja asiakkaan profiilia, sekä palvelutarjoama ja uusi palveluprosessi. Uusi palvelukonsepti testattiin asiakkaan kanssa visuaalisen palvelukuvauksen avulla.

Asetetut tavoitteet saavutettiin. Kehittämistyössä syntyneitä tuloksia voi hyödyntää toimeksiantajan palvelunluomisessa sekä toimialalla. Tietoa suunnittelupelien ja yhteiskehittämisen hyödyistä ja käyttökohteista voidaan käyttää yritysten ja yhteisöjen palveluliiketoiminnan kehittämisessä sekä pohjana tulevaisuuden pelien suunnittelussa.

Asiasanat: suunnittelupeli, asiakaskeksien palvelulogiikka, yhteiskehittäminen, palvelu, arvon muodostuminen

Outi Kinnunen

Using Design Game in a company - getting deep understanding and results by playing games. Case CoCo Tool Kit

Year	2015	Pages	113
------	------	-------	-----

The key issue in a constantly changing and challenging business world is to understand the importance of genuine interaction and co-creation between companies and their customers. One of the challenges is to create an environment that encourages all parties to speak their mind and supports them to take part in the co-creation. Design games are one way to strengthen the team's communication and work flow in this way as the games are interactive and can be used as great tools for planning, creation and research.

The core of the project in this thesis was to seek knowledge and information from the customer about their experiences and expectations for using a Design Game. The objective was to create a service concept together with the customers based on the knowledge gathered during the process. The starting point for the research was to acquire knowledge on why, where and how customers were using the Design Games. The games used for the research were CoCo Tool Kit and its game CoCo Cosmos, a visual communication and co-creative game.

The created new service concept needs to be planned so that it truly meets the customers' world - the desires and tasks they encounter at work and in real life. To support this mindset the project uses the Customer Dominant Logic (CDL), in which the customer is the center of the mindset, not the process or product.

The project in this thesis follows the Service Design process by Tuulaniemi and contains the following phases: Definition, Research and Planning. The customers have been part of the process during every step of the project. The customers are companies who own their own CoCo Tool Kit or potential customers who are truly enthusiastic about Design Games.

There are various methods used in the project. The first phase contained familiarizing with the existing client's data and silent knowledge. Based on the results from this first phase a Service Blueprint was created to proof point service process. The second phase of the project formed the deeper understanding of the customer's life and used workshops, CoCo Cosmos, observation, video ethnography and varied interview types as methods. During the last phase of the project two workshops were run to map the final pieces of the project.

The project's results were delivered in parts. The first part was a Value Proposition Canvas that visualizes the client's value proposition and customer profile. Then the service offering and new service process were created, and the new service concept was tested on the customers by using a visual service journey.

The set goals for the project presented in this thesis were reached. Results can be used in the client's business as well as in the whole service industry. The knowledge that is gained using Design Games and Co-creation can be used in developing existing and new service businesses.

Keywords: Design-game, Customer Dominant Logic, Co-creation, Service, Value co-creation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen taustaa - CoCo Tool Kit.....	8
1.2	Kehittämistyön tavoite ja rajaus	9
1.3	Keskeiset käsitteet.....	11
2	Asiakaskeskeinen kehittäminen.....	13
2.1	Asiakasymmärrys lähtökohtana kehittämiselle	16
2.2	Yhteiskehittäminen toimintatapana.....	17
2.3	Arvon muodostuminen asiakkaalle.....	19
2.3.1	Arvonmuodostumisen prosessi	20
2.3.2	Palvelun laadun merkitys.....	21
2.4	Palvelun näkyväksi tekeminen	23
2.5	Suunnittelupelit ja pelillistäminen	27
3	Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	28
3.1	Määrittelyvaihe	32
3.1.1	Esitutkimus ja toimintaympäristö.....	32
3.1.2	Tulevaisuuden näkymät	36
3.1.3	Palveluprosessin kuvaaminen Service Blueprintillä	38
3.2	Tutkimusvaihe	41
3.2.1	Asiakasymmärryksen kasvattaminen.....	44
3.2.2	Asiakkaan konteksti - odotettu ja haluttu arvo.....	47
3.2.3	Suunnittelupelin ja pelillisyyden merkitys asiakkaalle	49
3.2.4	Strategisen linjan täsmentyminen	50
3.3	Suunnitteluvaihe	51
3.3.1	Palveluntarjoajien ideointityöpaja	55
3.3.2	Asiakkaiden ideointityöpaja	60
3.3.3	Palvelusuunnittelua - ideoiden jatkokehitys	63
4	Tulokset ja kehittämis ehdotukset.....	67
4.1	Uudet palvelusuunnitelmat suunnittelupelin tueksi	67
4.1.1	Palvelun kuvaus Service Blueprintillä	70
4.1.2	Palvelutarjoaman muodostus.....	72
4.1.3	Uusi palvelukonsepti	74
4.1.4	Palvelukonseptin testaaminen asiakkaan kanssa	78
4.2	Kehittämis ehdotuksia palveluntarjoajalle	79
4.3	Kehittämistyössä syntyneet muut tulokset.....	81
5	Johtopäätökset	83
5.1	Suunnittelupelin käyttö yrityksissä	85
5.2	Tulosten sovellettavuus ja jatkokehitys	86
5.3	Kehittämistyön prosessin tarkastelu	87

Lähteet	89
Kuvat.....	93
Kuviot.....	94
Taulukot.....	95
Liitteet	96

1 Johdanto

Yritykset ovat yhä enemmän kiinnostuneita kehittämään palvelujaan asiakkaiden kanssa (Keränen 2015, 5). Asiakkaat haluavat yritysten aktiivisiksi, kehittämisen ja arvon muodostamisen kumppaneiksi. Asetelmat liiketoimintalogiikassa ovat muuttuneet tuote- ja yrityslähtöisestä ajattelusta lähemmäs asiakasta ja asiakkaan rooli on aktivoitunut passiivisesta vastaanottajasta kehittämisen kumppaniksi. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 1; Vargo & Lusch 2004, 7.) Tänä päivänä asiakkaat ovat verkottuneita palveluntarjoajien sekä muiden sidosryhmien kanssa (Ramaswamy & Goullart 2010, 3).

Yritysten ja asiakkaiden aito kohtaaminen ja yhdessä kehittäminen ovat avainasemassa muuttuvassa liiketoiminnan kentässä. Kohtaaminen tuo kommunikaation ja vuorovaikutteisuuden asiakkaan ja yrityksen väliin. (Keränen 2015, 5.) On kuitenkin esitetty, että jos keskitytään ymmärtämään pelkkää vuorovaikutusta, jää palveluntarjoajalle epäselväksi, mikä rooli sillä on asiakkaan elämässä (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 543). Palveluntarjoajan pitää pyrkiä ymmärtämään asiakkaan tapaa elää omaa elämäänsä, jotta se voi tukea arvonmuodostumista asiakkaalle (Voima ym. 2010, 12).

Jotta kehittäminen asiakkaan kanssa onnistuisi, pitää yritysten päästä asiakasta lähelle (Keränen 2015, 5) ja ymmärtää asiakkaan odotuksia. Yrityksillä on kuitenkin vaikeuksia pärjätä asiakkaiden odotusten täyttämisessä, jos toiminta on yritys- ja tuotelähtöinen. Heinonen ym. (2010, 544) ehdottavatkin, että yritysten pitäisi muuttaa toimintatapojaan ja työkalujaan sellaisiksi, millä syvää asiakasymmärrystä saadaan tuotettua. Enää ei riitä asiakkaiden tarpeiden täyttäminen, vaan tavoitteena pitää olla asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja arvon muodostumisen tukeminen. Asiakkaan palveluprosessi on kontekstisidonnainen ja pitää sisällään asiakkaan tunteet, ajatukset ja aktiviteetit. Siitä syystä palveluntarjoajien pitää ymmärtää, miten asiakas käyttää palvelua omassa kontekstissaan. (Heinonen ym. 2010, 542.)

Miten yritykset sitten pääsevät lähemmäs asiakasta ja saavat ymmärrystä asiakkaan elämästä? Keränen (2015, 5) näkee yhteiskehittämisen tehokkaana keinona. Heinonen ym. (2010, 544) korostavat, että palveluntarjoajan pitää sitouttaa itsensä asiakkaan elämään ja liiketoimintaan, ei toisin päin. Näin yhteiskehittämällä saadaan aikaan syvällisiä tuloksia.

Yhteiskehittämistä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä voidaan toteuttaa erilaisilla työkaluilla ja menetelmillä, joista yksi tapa on käyttää suunnittelupelejä. Suunnittelupelit ovat vuorovaikutteisia, yhteiskehittämisen työkaluja joita käytetään suunnittelussa, ideoinnissa ja tutkimisessa, (Vaajakallio 2012, 14) mutta työkalu on kuitenkin vain väline.

Tarvitseeko yritys suunnittelupelien tueksi jotain muuta? Miten pelaaminen toimii yrityksissä ja miksi yritykset ylipäättään haluavat käyttää suunnittelupelejä osana omaa toimintaa? Mitä hyötyä pelaaminen heille tarjoaa? Näihin kysymyksiin etsitään vastausta tässä kehittämistyössä.

1.1 Aiheen taustaa - CoCo Tool Kit

Suunnittelupeli on vuorovaikutteinen työkalu, jolla syvennetään tietämystä käsiteltävästä asiasta (Tuulaniemi 2011, 149). Se miksi nimessä käytetään sanaa peli, johtuu työkalun fyysisistä ominaisuuksista, kuten pelilauta, kortit ja kartat, sekä tavasta toimia. Kuten pelissä yleensäkin, jokaisella on oma roolinsa ja tehtävänsä, ja suunnittelupelissä jokainen osallistuu, keskustelee ja neuvottelee, tuo esille oman näkemyksensä (Brandt 2010, 131.) Peli tuo esille sekä yhdistää eri näkökulmia, luo yhteistä kieltä ja antaa tietoa käsiteltävästä aiheesta (Vaajakallio 2012).

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan suunnittelupelin käyttöä asiakkaan kontekstissa. Suunnittelupeli, jota käytetään ja tarkastellaan tässä työssä, on CoCo Tool Kit -työkalupakin yksi työkalu CoCo Kosmos. CoCo Kosmos on visuaalinen, yhteiskehittämisen työkalu, (Keränen, Dusch & Ojasalo 2013, 7) joka sopii suunnittelupelin määritelmään.

CoCo Tool Kit -työkalupakissa on yhteensä viisi työkalua yhteiskehittämisen eri vaiheisiin. Neljä työkaluista, CoCo Haastattelu, CoCo Itsearviointi, CoCo Jatkumo ja CoCo Puu, keskittyvät yhteiskehittämisen nykytilan selvittämiseen yrityksessä ja yksi työkalu, CoCo Kosmos, on visuaalinen suunnittelutyökalu. Työkalupakki on suunnattu palveluliiketoiminnan yritykselle, tukemaan yritysten omaa kehittämis- ja suunnittelutyötä. CoCo Tool Kitin asiakkaina ovat pääasiallisesti palveluliiketoiminnan yritykset, (Keränen ym. 2013, 7) mutta myös organisaatiot, järjestöt sekä yksityiset henkilöt.

CoCo Tool Kit on kehitetty osana tutkimusprojektia, jossa tavoitteena oli kehittää malleja ja konkreettisia työkaluja johtamisen tueksi. Luotujen mallien tavoitteena oli parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta yhteisessä arvon muodostumisessa ja palvelun yhteiskehittämisessä. (CoCo - From co-production to co-creation 2013, 26.) Työkalu on kehitetty yhdessä tutkimusprojektissa mukana olleiden asiakkaiden kanssa ja tutkimusprosessin aikana on käytetty yhteiskehittämisen menetelmiä (Keränen ym. 2013, 13).

Tutkimushanke, From Co-Production to Co-Creation, jonka tuloksena CoCo Tool Kit kehitettiin, käsitteli yhteiskehittämistä kolmesta eri näkökulmasta: strateginen ajattelu, asiakassuhde ja palvelun kehittäminen. Näistä kolmesta näkökulmasta muodostuu yhteiskehittämisen ympyrä, jossa näkyy arvontuotanto, yhteiskehittäminen sekä

yhteissuunnittelu. (Keränen ym. 2013, 13.) Näiden kolmen linssin läpi pyritään tarkastelemaan asioita myös tässä työssä.

CoCo Tool Kit on uudehko tuote. Se lanseerattiin maaliskuussa 2013 Service Innovation and Design -seminaarissa Laurea-ammattikorkeakoulussa. CoCo Tool Kitin työkaluja on esitelty alan opiskelijoille ja yrityksille ja organisaatioille, jotka ovat itse esittäneet kiinnostuksensa yhteiskehittämistä ja CoCo Tool Kitia kohtaan. CoCo Tool Kitille on tehty markkinointisuunnitelma opinnäytetyönä, joka julkaistiin keväällä 2014. Maaliskuuhun 2014 mennessä CoCo Tool Kittejä on myyty yhteensä 46 kpl (Wahlström 2014).

Yhteiskehittämisen työkalulla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä pelimäistä tuotetta, joka tukee asiakkaan, yrityksen ja muiden sidosryhmien yhteistä kehittämistä. Työkalu tarjoaa kehittämiseen osallistuville osapuolille raamit ja ohjeet, joiden avulla kehittämistyö etenee yhteiskehittämisen kontekstissa. Tätä näkemystä tukee myös Vaajakallio (2012), joka käyttää käsitettä suunnittelupeli. CoCo Tool Kit kokonaisuudessaan voidaan nähdä yhteiskehittämisen työkalupakkina.

CoCo Tool Kit on innovatiivinen (Krista Keränen väitteli Cambridgessa 28.1.2015), uusi ja mielenkiintoinen, mutta pelin käyttäminen voi olla haasteellista yrityksille. Pelin käytön tukemiseksi ei ole aiemmin suunniteltu palvelua tai rakennettu liiketoimintasuunnitelmaa. CoCo Tool Kit tarvitsee ympärilleen palvelun, joka tukee sen käyttöönottoa ja monipuolista hyödyntämistä. Toimeksiantajana tässä kehittämistyössä on Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaaran yksikkö.

1.2 Kehittämistyön tavoite ja rajaus

Kehittämistyön lähtökohtana on tuottaa tietoa asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista **käyttää suunnittelupeliä omassa kontekstissaan**. Tiedon pohjalta tavoitteena on luoda asiakkaiden kanssa yhdessä palvelun luomiseen tähtäävä palvelukonsepti, joka vastaa asiakkaiden odotuksiin. Kehittämistyössä kehitetään palvelukonsepti, ja jotta palvelukonsepti voidaan kehittää asiakkaan odotuksiin vastaavaksi, tulee kehittämistyössä selvittää, mihin asiakas käyttää suunnittelupelejä, miksi ja miten? Näin palvelukonseptimalli saadaan vastaamaan asiakkaan arvo-odotuksiin.

Kehittämistyössä keskitytään tuottamaan uutta tietoa suunnittelutyökalujen käytöstä yrityksissä ja yhteisöissä, sekä selvitetään miten asiakkaat haluavat käyttää suunnittelutyökalua ja yhteiskehittämistä. Uusien palvelukonseptien tarkoitus on tuottaa hyötyä ja lisäarvoa asiakkaalle sekä palveluntarjoajalle, ja siten parantaa asiakkaan palvelukokemusta lähemmäs asiakkaan todellisia odotuksia omassa yhteisössään.

yhdessä kehittäminen ja siten juuri asiakkaalle tuotettu palvelu tai kokonaisuus. Tavoitteena on tuottaa helppokäyttöinen, houkutteleva ja kokonaisvaltainen palvelukokemus. Ojasalo & muut kirjoittavatkin, että onnistuessaan palvelukonsepti on erottuva ja kannattava. (Ojasalo ym. 2014, 38.)

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee kehittämistyön kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten asiakaskeskeinen palvelulogiikka, arvon muodostuminen, yhteiskehittäminen, palvelu sekä suunnittelupelit sekä pelillistäminen.

Koska opinnäytetyö keskittyy palvelun suunnitteluun ja uuden palvelukonseptin kehittämiseen, rajataan työstä pois uuden palvelukonseptin käyttöönotto sekä liiketoimintamallin muodostaminen.

Asiakkaita kehittämistyössä edustavat CoCo Tool Kitin hankkineet yritykset, yhteisöt ja organisaatiot, sekä potentiaaliset asiakkaat. Potentiaalisiksi asiakkaiksi katsotaan sellainen yksilö tai yhteisö, joka on osoittanut kiinnostusta CoCo Tool Kitin käyttöön tai sen hankkimiseen. Kummatkin asiakasryhmät ovat tärkeitä työlle, eikä niitä erotella tässä kehittämistyössä toisistaan. Potentiaaliset asiakkaat ovat yhtä tärkeitä asiakkaita, kuin jo olemassa olevat asiakkaat. Asiakkaiden taustayritykset ja -organisaatiot ovat moninaiset, pienyrittäjästä suuriin kansainvälisiin yrityksiin, Suomessa ja ulkomailla. Kehittämistyössä ei ole päätetty rajata asiakkaita B2B tai B2C asiakkaisiin, koska sillä ei koeta olevan tässä vaiheessa merkitystä.

CoCo Tool Kitissä työkalupakin sisällä on yhteensä viisi eri työkalua. Tässä kehittämistyössä keskitytään yhteen työkaluun, CoCo Kosmukseen. Tämä valinta johtuu työkalujen käyttöasteesta. Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita CoCo Kosmuksesta ja muut työkalut ovat jääneet käyttämättä. Tämä johtunee siitä, että muut neljä työkalua ovat suunnattu laajempaan tutkimustyöhön, kun taas CoCo Kosmos on visuaalinen ja uudenlainen kehittämisen työkalu. Muut työkalut huomioidaan kehittämistyössä, mikäli ne nousevat aineistosta esille ja asiakkaat osoittavat niihin kiinnostusta. Pääasiallinen kohde on CoCo Kosmos, mutta kokonaisuus huomioidaan, koska tuote koostuu kaikista viidestä työkalusta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan palvelun kehittämistä asiakkaan kanssa yhdessä, asiakkaan odotukset ja mieltymykset keskiössä. Tarkastelussa on arvon syntyminen asiakkaalle, yhteiskehittäminen, palvelu ja pelillistäminen. Pelillistäminen on tarkastelussa siksi, koska palvelua kehitetään suunnittelutyökalulle.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, joka tunnetaan käsitteellä Customer Dominant Logic (CDL), on Heinosen ym. vuonna 2010 esittämä näkökulma liiketoimintalogiikkaan, joka asettaa asiakkaan oman maailman ja elämykset keskiöön. Asiakkaalle arvo muodostuu, kun hän käyttää palvelua, eli kontekstiarvona. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä keskitytään asiakkaan omassa maailmassa olevien odotusten täyttämiseen. Ytimessä on asiakas, ei palvelu, prosessi tai palveluntarjoaja. Palveluntarjoajan tavoitteena pitäisi siten olla luoda asiakkaalle sellainen palvelu ja arvolutaus, joka vastaa asiakkaan odotuksiin ja mieltymyksiin, asiakkaan omassa kontekstissa. Koska ympäristö on asiakkaan kontekstissa, rajaa se palveluntarjoajan mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan arvonmuodostukseen. (Heinonen ym. 2010, 532, 535.)

Arvo on asiakkaan itsensä määrittämää ja kokemaa, joka perustuu palvelun käyttämisen ja kokemuksen jälkeen syntyneeseen arvoon (Grönroos 2008, 299). Nykyaikainen käsitys on muuttunut holistiseen käsitykseen arvosta, jossa nähdään arvo asiakkaan kokemusten kontekstissa (Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012). Aiemmin arvon nähtiin muodostuvan vaihtoarvona, tavara vaihdettiin rahaan ja hyöty syntyi asiakkaalle (Lusch & Vargo 2014, 9; Grönroos 2010, 46). Asiakkaan roolin on huomattu olevan paljon keskeisempi arvonmuodostumisprosessissa, kuin aikaisemmin on ajateltu (Ojasalo & Keränen 2011). Voima ym. (2010) käsittelevät sitä, miten yhdelle asiakkaalle arvo muodostuu lomasta, toiselle ystävien tapaamisesta lomalla, yhdelle loman haaveluista ennen lomaa ja toiselle loman muistelusta.

Yhteiskehittäminen on käsitteenä vielä vakiintumaton. Yhteiskehittämisestä käytetään englanninkielellä erilaisia käsitteitä, eivätkä niiden tarkoitukset ole vakiintuneita. (Mattelmäki & Visser 2011, 1.) Keränen (2015, 18 -20) huomioi, että käsitteet **co-design**, **co-production** sekä **co-creation** menevät usein sekaisin. Se mikä olemassa olevia määritteitä näyttää yhdistävän, on vähintään kaksi eri osapuolta, jotka ottavat osaa yhteiskehittämisen prosessiin. Co-creation käsittää avoimuuden, yhdessä tekemisen, yhteistyön, luovuuden jakamisen sekä kumppanuuden. Co-design kuvaa taas käytäntöä, jolla co-creationia toteutetaan ja konkretisoidaan. Co-design voidaan nähdä prosessina, jossa ajattelutapana on yhdessä suunnitella, käyttää erilaisia työkaluja ja työskennellä. (Mattelmäki & Visser 2011, 11.) Co-production viittaa siihen toimintojen sarjaan, joka tapahtuu palvelun toteutumishetkellä, jolloin asiakkaasta tulee co-producer, arvon tuottaja (Grönroos & Voima 2013; Vargo & Lusch 2006). Palvelutieteissä käytetään myös **value co-creation** käsitettä, jossa käsitellään arvon muodostumista kahden tahon vuorovaikutuksessa (Grönroos 2010, 22; Grönroos & Voima 2012; 133). **Tässä kehittämistyössä yhteiskehittämisellä** (co-creation) tarkoitetaan palvelun kehittämisen yhteistä arvonmuodostumisen aluetta (Grönroos & Voima 2013, 141), joka pitää sisällään yhdessä suunnittelun ja työskentelyn (co-design) (Mattelmäki & Visser 2011, 11).

Palvelu on aineeton tapahtumien ja prosessien ketju, joka tuottaa asiakkaalle hyödyn. Palveluun voi kuulua fyysinen tuote, mutta pääasiassa kyseessä on aineeton tapahtumasarja. Asiakkaan rooli palvelun tuotantoprosessissa on merkittävä, se saa aikaan palvelun. (Edvardsson & Olsson 1996, 145.) Palvelut ovat joustavia, dynaamisia, usein asiakkaiden, työntekijöiden ja teknologian yhdessä tuottamia (Bitner, Ostron & Morgan 2008, 67). Palvelun merkitys asiakkaalle voi vaihdella ainutkertaisesta tapahtumasta päivittäiseen, rutiininomaiseen, arkiseen palvelutapahtumaan. Asiakas keskittyy omaan tavoitteeseensa ja kokemukseensa, ei palveluntarjoajan prosesseihin. Mitä helpommin ja ketterämmin asiakas saa hyödyn itselleen, sitä suurempi se on. (Kinnunen 2004, 7.)

Suunnittelupeli on pelimäinen työkalu. Englanninkielinen käsite on Design Games (Brandt 2010; Vaajakallio 2012), josta käytetään suomenkielellä käsitteitä työkalu, työpaja, peli ja menetelmä, etuliitteenä suunnittelu tai design. Laajempaa kontekstia edustaa Design Tools ja Service Design Tools (Tassi 2009). Näitä käsitteitä käytetään arkikielessä sekaisin. Se miksi käsitteitä on paljon ja niitä käytetään ristiin, johtunee tavoitteiden samankaltaisuudesta. Usein pelistä tai menetelmästä puhuttaessa on kyseessä juuri asiakkaiden ja käyttäjien aktivointi ja yhteiskehittäminen. (Vaajakallio 2012, 217.) Määritelmä suunnittelupeleille (design games) on vielä hämärä. Sanoilla Design Games tarkoitetaan Vaajakallion (2012, 14) mukaan joustavaa käsitystä kontekstisidonnaisesta, osallistavasta, jonkinlaisten ohjeiden mukaan pelaamista. Ne ovat työkaluja, joiden avulla voidaan yhdessä asiakkaan ja kumppaneiden kanssa kehittää, suunnitella ja tutkia pelimäisessä kontekstissa. Pelit toimivat kompetenssin rakentajina, käyttäjien energisoijina ja eri sidosryhmien yhdistäjinä. (Vaajakallio 2012, 89- 90.) Tässä työssä puhutaan myös **pelillistämisestä** ja se viittaa pelimäisten työkalujen käyttöön asiakkaan kehittämistyössä.

2 Asiakaskeskeinen kehittäminen

Palvelun kehittäminen on mielenkiintoinen prosessi, siinä pyritään löytämään kahden tekijän, palvelun ja asiakkaan, täydellinen kohtaaminen. Tähän täydelliseen kohtaamiseen pääsemiseksi, tulisi näiden kahden palasen sulautua toisiinsa, lokahtaa toisiinsa ilman säröjä. Mutta kuten jokainen palapeliä pelannut tietää, palapelin palasia on vaikea laittaa kiinni toisiinsa, jos ne eivät sovi. Siksi palvelun kehittämisessä tulee etsiä se oikeanlainen palapelin pala, joka vastaa asiakkaan palaseen. Miten se sitten tehdään? Miten löydetään vastaavuus palapelin palasten välille?

Tilannetta pitää katsoa kahdesta näkökulmasta. Kuten Heinonen ym. (2010, 535) esittävät, palveluntarjoajan tulee vaihtaa oma näkökulmansa yrityslähtöisestä palveluntuottamisesta asiakkaan kanssa yhdessä kehittämiseen ja palvelun suunnittelun pitää perustua siihen, mitä asiakas palvelulla tekee saavuttaakseen omat tavoitteensa. Asiakkaan näkökulma on hänen

henkilökohtainen ja oma, jokaisella asiakkaalla on oma palapelin pala. Ja asiakkaan oma näkökulma koostuu asiakkaan todellisuudesta ja elämästä, johon vaikuttavat monet asiat; ikä, tunteet, aikaisemmat kokemukset, perhe, työ ja odotukset. (Voima ym. 2010, 6 - 7.) Syvän asiakasymmärryksen ja asiakkaan oman kontekstin ymmärtäminen mahdollistavat palveluntarjoajan tarjota tukea arvon muodostumisessa, asiakkaan omien tehtävien parissa. (Heinonen ym. 2010, 534; Voima ym. 2010).

Koska tälle kehittämistyölle oli tärkeintä saada asiakas aidosti mukaan kehittämiseen, suunnitteluun ja kumppaniksi, oli luontaista tarkastella valintoja juuri asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka on uusimpia tieteellisesti esitettyjä näkökulmia liiketoimintalogiikassa, jota edeltää palveluliiketoiminnan logiikka sekä palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (taulukko 1).

Palveluntarjoajakeskeinen näkökulma		Asiakaskeskeinen näkökulma	
GDL Goods-dominant logic 1990-luku	SDL Service-dominant logic 2000-luku	SL Services as dominant logic 2000-luku	CDL Customer-dominant logic 2010-luku
Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka	Palveluliiketoiminnan logiikka	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka
	Vargo & Lusch 2004, 2008	Grönroos 2011	Grönroos & Voima 2013 Heinonen ym. 2010

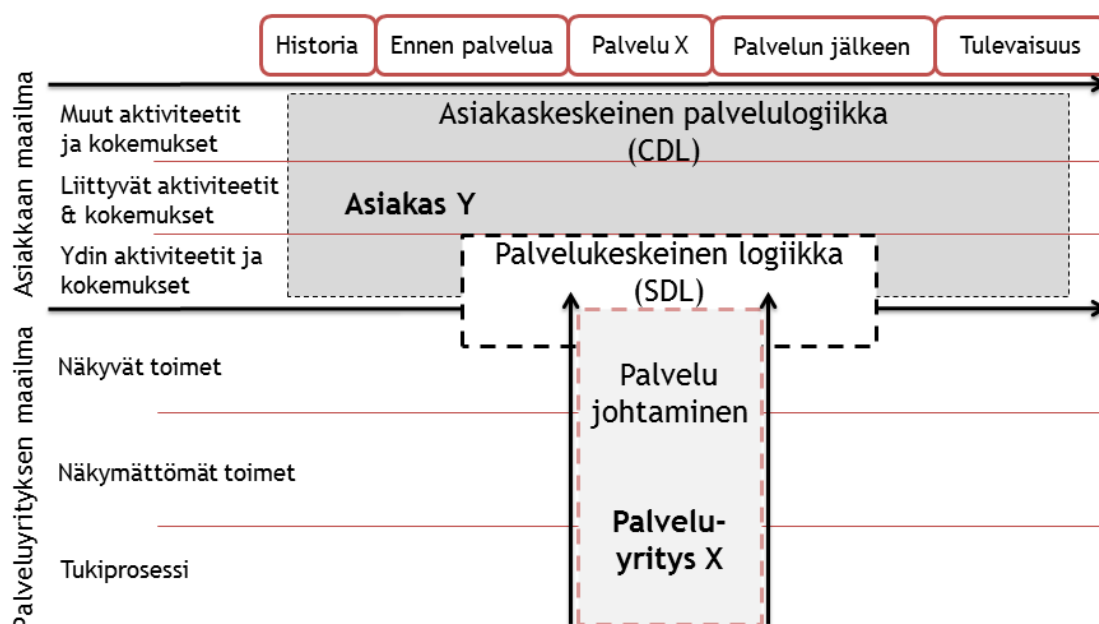
Taulukko 1: Liiketoimintalogiikan muuttuminen (mukaillen Alakoski 2014, 10).

Asiakaskeskeinen näkökulma kehittämiseen on vielä tuore, eikä siitä ei ole paljoa aikaa, kun liiketoiminta oli selkeästi tuote- ja yrityskeskeistä. Ja varmasti se on osittain vielä tänäkin päivänä. **Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka** (Goods Dominant Logic) lähti liikkeelle markkinatutkimuksista ja toiminta pohjautui vahvasti yrityksen strategioihin, segmentointiin sekä tuotteeseen. Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa nähdään arvon muodostuvan asiakkaalle vaihtoarvona. (Lusch & Vargo 2014, 6 -7.) Tuotekeskeinen ajattelutapa sai haastajan 2000-luvulla, kun Vargo & Lusch (2004) esittelivät palvelunäkökulman, **palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka** (Service Dominant Logic), jossa lähdetään liikkeelle palveluratkaisuista, prosesseista ja yhteisestä hyödyistä, yhteiskehittämisestä ja asiakkaalle arvon nähdään muodostuvan käyttöarvona. (Lusch & Vargo 2014, 15 - 16.)

Asiakaskeskeinen palvelulogiikka menee palvelukeskeisestä ajattelusta hieman pidemmälle, syvälle asiakkaan jokapäiväiseen elämään, mistä syystä asiakaskeskeinen näkökulma on valittu tämän kehittämistyön näkökulmaksi. Asiakkaan oman kontekstin ymmärtäminen mahdollistaa

palveluntarjoajan tarjota tukea arvon muodostumisen prosessissa, asiakkaan omien tehtävien parissa. (Heinonen ym. 2010, 534; Voima ym. 2010.) Kehittämistyön keskiössä on saada syvällinen asiakasymmärrys.

Heinosen ym. (2010, 535) esittämä T-malli (kuvio 2) kuvaa asiakkaan maailman ja palveluntarjoajan maailman suhteen toisiinsa, sekä miten asiakaskeskeinen palvelulogiikka eroaa muista näkemyksistä. Asiakkaan maailmaa kuvataan kolmessa tasossa, palvelun rajapinnassa tapahtuvat ydinkokemukset, palvelunrajapintaan vaikuttavat liittyvät kokemukset sekä asiakkaan muut kokemukset. Ylin taso, muut aktiviteetit ja kokemukset, viittaavat asiakkaan muuhun elämään, kuin itse palvelunrajapinnassa tapahtuvaan elämään. Tämä taso vaikuttaa kuitenkin asiakkaaseen, asiakkaan toimintaan, valintoihin ja tunteisiin. (Heinonen ym. 2010, 535 - 536.)



Kuvio 2: T-malli asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta (Heinonen ym. 2010, 535).

T-mallissa kuvataan myös palvelukokemuksen ajallinen ulottuvuus: historia, ennen palvelua, palvelutapahtuma, palvelun jälkeen sekä tulevaisuus. T-mallin ulottuvuutta kuvaa se, että perinteiset palveluiden mallinnukset kuvaavat vain palvelu osio. Esimerkiksi Service Blueprintissä kuvataan yleensä kolme keskimmäistä, ennen palvelua, palvelu ja palvelun jälkeen osiot. (Bitner ym. 2008, 72.) Helkkula ym. (2012, 69) kuvaavat T-mallin kaltaisen tarkastelutavan avartavan ajattelua liiketoiminnan kehittämisestä. Kun asiakkaan muutakin elämää ymmärretään, pystytään asiakkaalle löytämään uudenlaisia arvolupauksia.

Vaikka palvelun kehittämisestä ja uusista näkökulmista puhutaan paljon, työkalut ja tavat, joilla suunnittelua ja toimintaa tehdään, perustavat usein vielä vanhaan tapaan toimia.

(Viljakainen, Toivonen & Aikala 2013.) Ojasalo & Ojasalo (2015, 2) kirjoittavatkin, että yrityksillä ei ole välttämättä työkaluja asiakaskeskeisen toiminnan implementointiin. Myös Alakosken näkemys (2014, 9) liiketoiminta-ajattelun ja toimintaympäristön muuttumisesta palvelukeskeisyyden lisääntyessä, tukee tätä näkemystä. Yritykset tarvitsevat toimivia ja helppokäyttöisiä työkaluja, jotta asiakaskeskeinen toimintatapa saisi todellista jalansijaa liiketoiminnassa.

Koska tässä kehittämistyössä selvitetään asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia suunnittelupelin käyttämisestä asiakkaan kontekstissa, todennäköistä on, että tietoa saadaan myös asiakaskeskeisen toiminnan toteutumisesta yrityksissä. Suunnittelupelit voisivat olla yksi vaihtoehto asiakaskeskeisen toiminnan implementoinnissa yrityksen toimintaan, ne ovat dialogiin johdattavia ja empaattista ymmärrystä lisääviä työkaluja. Suunnittelupelit ovat suunniteltu tietyllä tavalla toimiviksi ja toteuttaviksi, ja niiden käyttö voi vaihdella ryhmän kokojen ja käsiteltävän aiheen mukaisesti, mikä tekee pelien käytöstä joustavia. Pelin tulos on ryhmän yhdessä luoma summa, eikä sitä voi määrittää etukäteen. (Vaajakallio 2012, 220 - 221.) Ja suunnittelupelissä voittaminen ei ole pääasia, vaan taitojen hyödyntäminen, yhdessä luominen ja oppiminen toisilta. (Brandt 2010, 131, 133).

2.1 Asiakasymmärrys lähtökohtana kehittämiselle

Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset palvelusta eroavat toisistaan (Strandvik, Holmlund & Edvardsson 2012). Asiakkaan näkökulmasta hän tavoittelee hyötyä itselleen ja omalle yhteisölleen ja nämä tavoiteltavat hyödyt ja odotukset kertovat sen, mihin palveluntarjoajan pitäisi vastata. On kuitenkin hyvin todennäköistä ja luontevaakin, että yrityksissä nähdään asiat palveluntarjoajan omasta näkökulmasta. Yritys tarvitsee tulosta liiketoiminnan pyörittämiseksi ja yrityksen tavoitteena on usein vastata asiakkaiden tarpeisiin. On kuitenkin esitetty (Strandvik ym. 2012, 132), että pelkkien tarpeiden tyydyttäminen ei vastaa asiakkaan todellisiin mieltymyksiin ja odotuksiin, vaan pelkkiin tunnistettuihin aktiviteetteihin. Siksi tarvitaan syvää asiakasymmärrystä, jotta palveluntarjoaja pystyisi vastaamaan asiakkaan aktiviteetteihin hänen omassa kontekstissaan (Voima ym. 2010, 4).

Tänä päivän asiakkaat eivät hanki tarpeiden tyydyttämistä, vaan elämyksiä, kokemuksia, onnistumisia ja jotain muutosta omiin toimintoihinsa. Koska suunnittelupelejä käytetään asiakkaan omassa ympäristössä, on tässä työssä erittäin tärkeää pyrkiä ymmärtämään asiakkaan oma konteksti ja siellä vaikuttavat asiat, jotta suunniteltava palvelu tukee asiakkaan arvon muodostusta ja odotusten täyttymistä. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on yksi kriittisimmistä vaiheista palvelun kehittämisessä. Se luo pohjan sille, mitä ja miten kehitetään ja kenelle. On tärkeää tunnistaa ja havaita asiakkaan todellisia motiiveja arkielämässä. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Asiakasymmärrystä voidaan kerätä monilla eri menetelmillä, kuten haastattelut, suunnittelupelit, online-etnografia jne. Tiedon kerääminen alkaa saatavilla olevien taustaineistojen ja hiljaisen tiedon läpikäynnillä, jota seuraa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä tiedon hankinta. (Tuulaniemi 2011, 142 - 146.) Tärkeää on valita menetelmiä sen mukaan, mitä tietoa tarvitaan ja mistä ja miten sitä kerätään. Perinteiset menetelmät, kuten haastattelu ja kyselyt sopivat tilanteisiin, joissa on paljon ihmisiä. Niihin kannattaa kuitenkin suhtautua varauksella, koska ihminen voi sanoa tai kirjoittaa toista, mitä oikeasti ajattelee. Sopeutetut menetelmät, kuten kuvat, videot, etnografiat kertovat siitä mitä asiakas tekee. Innovatiiviset menetelmät, kuten työpajat, visuaaliset päiväkirjat, kollaasit, tuovat esille asiakkaasta syvällistä tietoa - kategorioita, teemoja, kaavoja, visuaalista ja sanallista informaatiota. (Hanington 2003, 13 - 15; Tuulaniemi 2011). Mattelmäki & Visser (2011, 10 - 11) toteavat, että yhteiskehittämisen työpajat (co-design) ovat aikaa ja vaivannäköä vaativia, ja ne vaativat osallistujilta avointa mieltä, mutta ne synnyttävät tuloksena yhteisymmärrystä käsiteltävästä asiasta, visioita ja ideoita parannuksista.

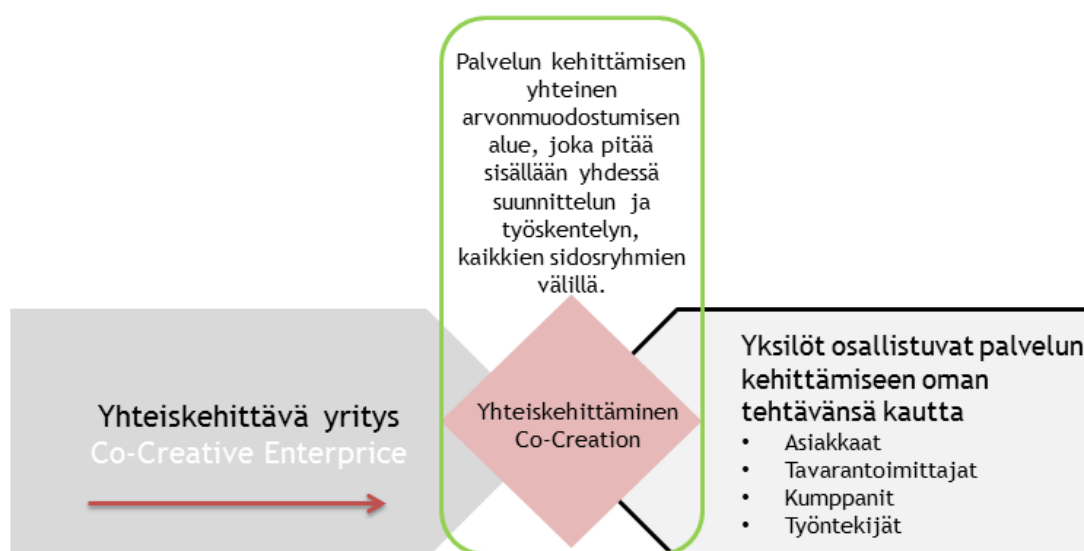
Käyttämällä erilaisia menetelmiä, saadaan tuotettua erilaisista kulmista tietoa. Monipuolinen aineisto analysoidaan huolellisesti, jonka jälkeen saadaan laaja kuva asiakkaasta. Kun tiedossa on minkälaisia asiakkaat ovat, mikä muodostaa heille arvoa, voidaan tiedon pohjalta kehittää palvelukonsepti, josta asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan (Tuulaniemi 2011, 143.)

2.2 Yhteiskehittäminen toimintatapana

Asiakkaat haluavat olla mukana suunnittelemassa palvelun ja tuotteiden itselleen muodostamaa arvoa, eivätkä pelkästään antaa kehittämisehdotuksia valmiista tuotteista ja palvelukonsepteista. Asiakkaat haluavat saada äänensä kuuluviin ja osallistua yrityksen toimintaan ja jatkuva keskustelu palvelutarjoajan ja muiden sidosryhmien välillä on asiakkaasta mielenkiintoista ja haluttua. Tänä päivänä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen raja on kaventunut ja asiakas on tullut lähemmäs yritystä. Asiakkaiden rooli on aktiivinen ja toiminnallinen, eivätkä asiakkaat ole enää toiminnan kohteena, vaan pikemminkin yrityksen aktiivinen kumppani. (Alakoski 2014, 9; Voima ym. 2010, 1.) Heinonen ym. (2010) esittävät yhteiskehittämisen näkökulmasta, että asiakasta ei sitoutettaisi yrityksen toimintaan, vaan yritys sitouttaisi itsensä asiakkaan elämään.

Monissa yrityksissä toiminta on kuitenkin edelleen yrityskeskeistä, erityisesti kun kyseessä on arvon muodostuminen asiakkaalle (Ramaswamy & Gouillart 2010, 3 - 5). Asiakas on helppo ottaa mukaan valmiin tai puolivalmiin palvelun tai tuotteen arvioijaksi, mutta alusta asti asiakkaan kanssa suunnitteleminen ja toteuttaminen ovat yrityksille vielä vaikeita toteuttaa.

Heinonen ym. (2010) ja Voima ym. (2010) näkemysten mukaan palvelun ja liiketoiminnan kehittäminen lähtee asiakkaan maailman ymmärtämisestä. Ramaswamy & Goullartin (2010, 5) näkökulma eroaa edellä esitetystä ja siinä ymmärrystä haetaan asiakkaan kokemusten ymmärtämisellä. Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa tämä sijoittuu palvelun rajapinnassa tapahtuvaan asiakkaan toimintaan, kuten T-mallissa esitettiin (kuvio 2). Ramaswamyn & Goullartin (2010) näkemys yhdistettynä Grönroosin & Voiman (2013) sekä Mattelmäen & Visserin (2011) näkemysksiin, tuo esille sen, mitä yhteiskehittämisellä tässä työssä tarkoitetaan. Kuviossa 3 näkyy yrityksen ja asiakkaan tulosuunnat, he kohtaavat keskellä ja yhdessä luovat uudenlaisen toimintaympäristön ja toimintatavan. Perinteisessä toimintatavassa yrityksen ja eri sidosryhmien välissä ei olisi yhteiskehittämistä, vaan yrityksestä tuotetaan valmiita palveluita sidosryhmille ja toiminta on yhdensuuntainen.



Kuvio 3: Yhteiskehittäminen asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta (mukaillen Ramaswamy & Goullart 2010, 6; Grönroos & Voima 2013, 141; Mattelmäki & Visser 2011, 11).

Yrityksen muutos perinteisestä toiminnasta yhteiskehittämisen malliin ei ole helppo. Kyseessä ei ole asiakkaille vastuun siirtäminen tai palvelun kustomointi asiakkaalle, vaan kyseessä on perusteellinen muutos toimintatapaan. (Pralhad & Ramaswamy 2004.) Yhdessä toimimisen pitää olla yrityksen tahtotilassa, sitä ei voi liimata toiminnan päälle. Yritys ei kutsu asiakasta sisälle omiin toimintoihin, vaan yritys sitouttaa itsensä asiakkaan elämään (Heinonen ym. 2010).

Yhteiskehittämisellä on myös positiivisesti korreloiva vaikutus uuden palvelun suunnitteluun. Yhdistetyt asiakas- ja palveluntarjoajatiimit jakamassa tietoa ja taitoa tuottavat positiivista tulosta kehittämistyölle. (Edvardsson, Meiren, Schäfer & Witell 2013, 35, 37.) Yhdessä kehittäminen lähestymistapana auttaa avaamaan asiakkaan mentaalista tilaa ja kuvaamaan haluaman (needing) niin, että se oikeasti kohtaa palveluntarjoajan tarjooman (Strandvik ym.

2012, 132). Vaikka palveluntarjoaja suunnittelee tarjomaan, pitää huomioida, että palvelu muotoutuu vasta asiakkaan kokemana (Grönroos 1994, 600).

Palvelusuunnittelussa perusolettamuksena on toteuttaa laadukas palvelu - tarjota laadukkaita palvelukokemuksia asiakkaalle. Alakoski (2014, 11) nostaa kuitenkin esille, että aktiivinen asiakas määrittää itse itselleen, mikä on laadukasta, mikä on huonoa ja mikä hyvää. Asiakas myös määrittää minkälaista arvoa palvelu hänelle muodostaa ja mikä palvelussa on hänelle merkityksellistä. Siksi onkin tärkeää, että palvelun kehittämistyö toteutetaan yhteiskehittämällä. Ei asiakkaalle, vaan asiakkaan kanssa. Asiakas keskittyy omaan tavoitteeseensa ja kokemukseensa, ei palveluntarjoajan prosesseihin (Kinnunen 2004, 7).

2.3 Arvon muodostuminen asiakkaalle

Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa arvo muodostuu, kun palveluntarjoajan tuottama palvelu sulautuu asiakkaan omaan kontekstiin, käytäntöihin, kokemuksiin ja aktiviteetteihin (Heinonen ym. 2010, 536; Voima ym. 2010, 1). Asiakas on subjekti, kun arvo muodostuu asiakkaalle ja arvon voi olla asiakkaalle mentaalista, tiedostamatonta ja passiivista. (Heinonen 2010, 542; Grönroos & Voima 2013, 142.) Helkkulan ym. (2012, 10) mukaan asiakkaan arvo on kokemuksellinen. Arvoa syntyy asiakkaan omassa kokemuksessa, joka koetaan sisäisesti ja muodostetaan yksilöllisesti. Asiakas jakaa arvon kokemisen sosiaalisesti muiden kanssa. Lähtökohta arvon muodostumisessa on asiakkaan arki ja elämä (Voima ym. 2010, 4), jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Voima ym. (2010, 2) nostavat esille, että asiakaskeskeinen näkökulma arvon muodostumisessa tuo esille piilossa olevia palvelun merkityksiä asiakkaalle.

Arvo muodostuu palvelun tapahtuessa, mutta myös ennen ja jälkeen palvelutapahtuman. Arvon muodostumisen onnistumista päästään sitä lähemmäksi, mitä holistisemman käsityksen palveluntarjoaja saa asiakkaan elämästä, kokemuksesta ja käytännöistä. (Heinonen ym. 2010, 536 - 537.) Palveluntarjoaja ei voi ajatella lisäävänsä tuotteeseen arvoa tai jakaa asiakkaalle arvoa. Arvon muodostuminen perustuu vuorovaikutukseen ja sitä muodostuu asiakassuhteessa. Palveluntarjoajan rooli on tukea asiakkaan arvon muodostumista ja aidosti ymmärtää, mitä asiakas palvelun avulla ratkaisee ja tekee. Vain silloin yritys voi olla aidosti asiakaskeskeinen. (Heinonen ym. 2010, 535.) Alakoski (2014, 53) tiivistääkin, että palveluntarjoaja tarvitsee vuorovaikutusta, jotta se voi ymmärtää asiakasta ja tukea arvon muodostumista. Asiakas ja palveluntarjoaja tarvitsevat yhteisiä prosesseja, jotta vuorovaikutus pääsee tapahtumaan. Asiakas on arvon tuottaja, mutta ei pysty yksin tuottamaan arvoa. (Alakoski 2014, 53.)

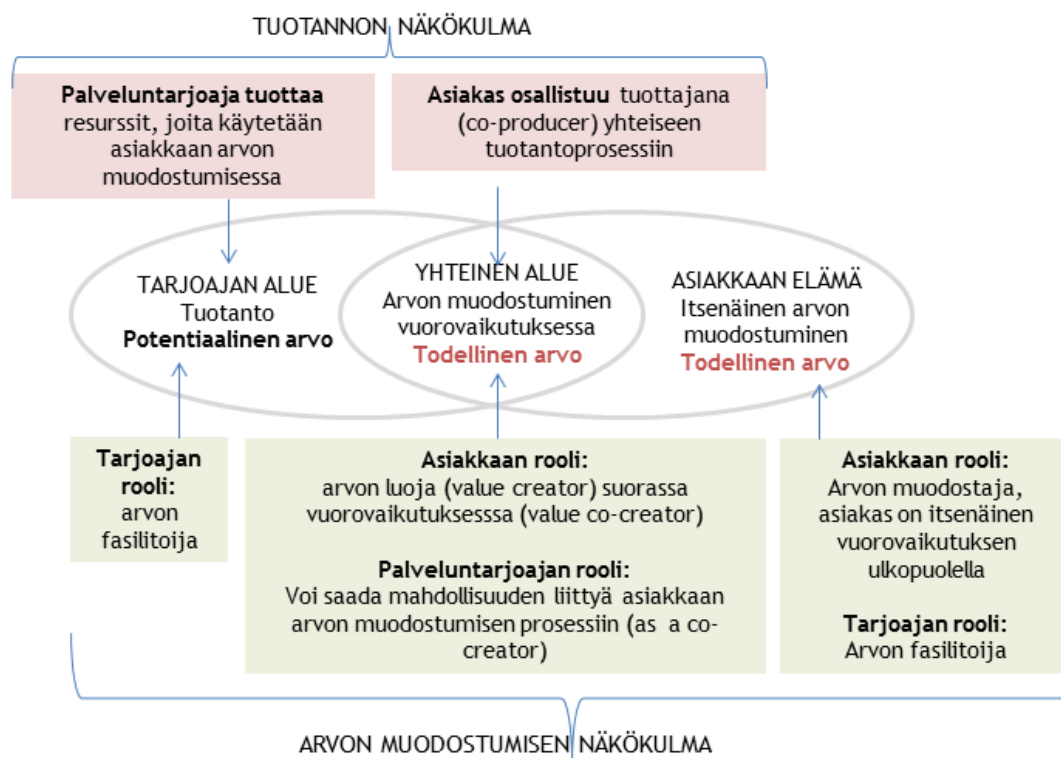
Arvo käsitteenä on edelleen monimutkainen. Erittäin kuvaava on Voiman ym. (2010) kuvaus siitä, miten yhdelle asiakkaalle arvo tulee lomasta, toiselle ystävien tapaamisesta lomalla, yhdelle loman haaveluista ennen lomaa ja toiselle loman muistelu. Arvon käsitteleminen kokonaisvaltaisena on haasteellista, jos yritys on pohdinnan keskiössä. Tarkastelun keskiössä tulee olla asiakas ja ymmärrys asiakkaan kontekstista. (Voima ym. 2010, 4.) Arvon muodostumista voidaan siis tarkastella kysymysten avulla, miten arvo muodostuu, missä arvo muodostuu, missä se muodostuu, mitä arvo on asiakkaalle sekä kuka asiakas on (Voima ym. 2010, 5, 10).

Käsite co-creation arvon luomisessa merkitsee tapaa toimia yhdessä (Grönroos ja Voima 2013, 133; 2011; 3) ja jonkin uuden yhdessä oppimista (Ojasalo 2010, 172). Alakoski viittaaakin (2014, 50), että kuvaavampi ilmaus **value co-creation** -käsitteelle olisi asiakkaan arvon muodostumisen tukeminen. Voima ym. (2010, 7) nostavat esille asiakaskeskeisen näkökulman arvon muodostumisen käsitteisiin, ja esittävät **value in life** -käsitteen, vapaasti suomennettuna arvo asiakkaan elämässä. Asiakaslähtöinen näkökulma on myös arvo kokemuksellisenä, jonka Helkkula ym. (2012, 3) esittävät (value in the experience). Se kuvaa asiakkaan kokemusta asiakkaan omassa kontekstissa, jossa se on jaettu sosiaalisessa kontekstissa.

2.3.1 Arvonmuodostumisen prosessi

Arvonmuodostuksen prosessissa on mukana monia tunne- ja henkisentason elementtejä, sekä moninainen toimintaympäristö. Asiakkaan arvonmuodostumisen prosessiin vaikuttavat tunteet, asenteet, käyttäytyminen, muut sidosryhmät ja miten asiakas kokee palvelutapahtumat. Grönroosin mukaan (2011) arvon muodostuminen tapahtuu näkyvissä ja näkymättömissä osissa prosessia, eikä se ole pelkästään sidoksissa palveluprosessiin, vaan myös ennen ja jälkeen tapahtuvaan asiakkaan toimintaan (Heinonen ym. 2010, 536 - 537). Kyseessä voi olla myös passiivinen prosessi eikä asiakas välttämättä tunnista arvon muodostumista (Voima ym. 2010, 6).

Kuviossa 4 esitetään arvonluonnin kehät asiakkaan, palveluntarjoajan ja heidän yhteisestä näkökulmasta. Todellinen arvon muodostus toteutuu yhteisellä alueella vuorovaikutuksessa sekä asiakkaan omassa ympäristössä, jota edeltää potentiaalinen arvo. (Voima ym. 2010, 7, 10; Heinonen ym. 2010, 534 - 535.) Arvo ei muodostu pelkästään toiminnan tasolla, vaan myös henkisellä tasolla (Voima ym. 2010, 7; Strandvik ym. 2012, 133).



Kuvio 4: Arvon muodostumisen kehät (mukaillen Voima ym. 2010, 6 - 7; Grönroos & Voima; 2011, 12; 2013, 141).

Asiakkaalle arvon muodostuminen tapahtuu hänen elämässään, ei pelkästään vuorovaikutuksen alueella, joka voi tapahtua ennen ja jälkeen palvelutapahtuman (Heinonen ym. 2010; Voima ym. 2010, 7). Tämä asettaa palveluntarjoajalle haastetta ymmärtää, mitä asiakkaan elämässä tapahtuu ja suunnitella potentiaalinen arvo sellaiseksi, että se voi kohdata asiakkaan elämän. Asiakkaan kokemus on paljon enemmän, kuin vuorovaikutteinen kohtaaminen yrityksen kanssa (Heinonen ym. 2010).

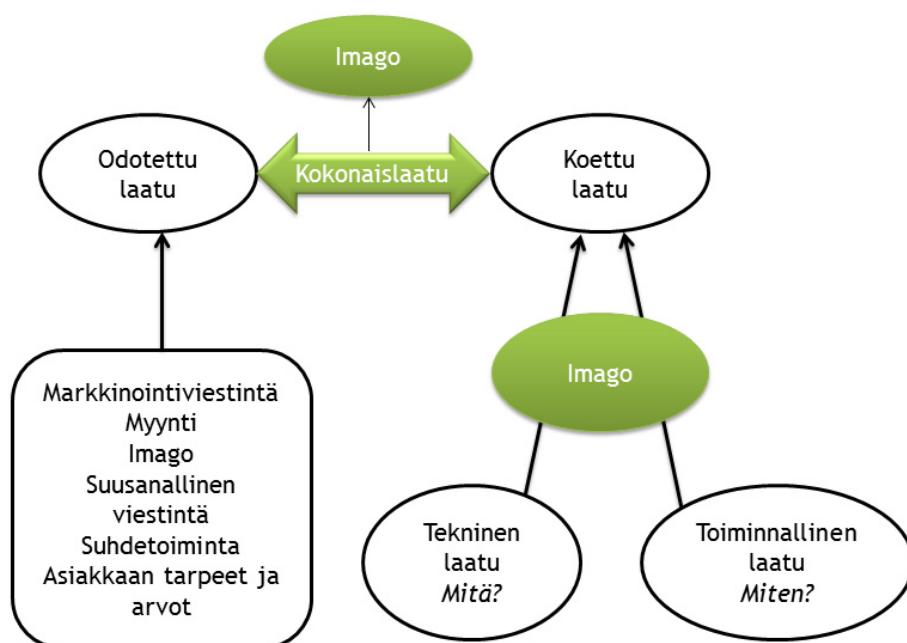
Vuorovaikutuksessa palveluntarjoaja saa mahdollisuuden ottaa osaa asiakkaan arvon muodostumisen prosessiin (Grönroos & Voima 2011, 21). Asiakkaan palvelukokemukseen ja syntyneeseen arvoon vaikuttavat asiakkaan menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Arvo ja kokonaiskokemus ovat siis riippuvaisia asiakkaaseen vaikuttavista eri tekijöistä. (Helkkula ym. 2012, 10.) Arvon muodostumisen perustana ovat vuorovaikutus ja asiakassuhde (Grönroos 2008, 306).

2.3.2 Palvelun laadun merkitys

Arvon muodostuminen ja palvelun laatu liittyvät läheisesti toisiinsa. Palvelussa laatu on monimutkainen määrittää, koska se koostuu prosesseista ja asiakas itse osallistuu

palveluprosessiin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat palveluntarjoajalta ja mitä palvelussa arvioidaan. (Grönroos 2010, 98 - 99.) Grönroos kirjoittaa (1988, 10), että näkyvät osat palveluprosessia ovat ne, minkä perusteella asiakas arvioi palvelun laadun. Näkyvien palveluprosessien osat arvioidaan kaikkia yksityiskohtia myöten. Kuitenkin suurin osa palveluprosessista on näkymätöntä. Laatu palvelussa määräytyy sen mukaan, miten asiakas kokee sen. Yritys ei voi määrittää asiakkaan kokemaa itseksensä. (Grönroos 1988, 11.)

Kuviossa 5 näkyy Grönroosin (2010) palvelun laadun malli, jossa kokonaislaatuun vaikuttavat tekninen ja toiminnallinen laatu, mielikuvat, koettu laatu sekä odotettu laatu. Laatu on asiakkaalle hyvä, kun asiakkaan kokema laatu vastaa hänen odottamaa laatua (Grönroos 2010, 105).



Kuvio 5: Palvelun laatu Grönroosin mukaan (Grönroos 1988, 12; 2010, 105.)

Asiakkaan odottama laatu perustuu moneen tekijään: mainonnasta, kotisivuista, kampanjoista, asiakkaan omasta käsityksestä, muiden sidosryhmien kommentteista ja asiakkaan omista odotuksista koostuvaan summaan (Grönroos 2010, 105 - 106). Asiakkaan laatukäsitykseen vaikuttaa myös vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa, sekä asiakkaan omat tunteet ja mieliala. Kun asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat, on palveluntarjoajalla mahdollisuus tarjota laadukasta palvelua ja lunastaa asiakkaan luottamus. Sitä hetkeä ei kannata menettää - jälkikäteen tilanteeseen palaaminen on aina hankalampaa. Myös asiakkaan omat tunteet vaikuttavat koettuun palvelun laatuun ja palveluntarjoajan on tärkeä ottaa ne huomioon. (Grönroos 2010, 110 - 112.)

Grönroos listasi vuonna 1988 (13) kuusi hyvän palvelun laadun kriteeriä - **ammattimaisuus ja taidot**, jotka arvioidaan silloin, kun asiakas kokee palvelun laadun. **Asenne ja käytös, tavoitettavuus ja joustavuus, varmuus ja luotettavuus** sekä **uudelleenkäytettävyys**, jotka kaikki arvioidaan palveluprosessin aikana. **Maine ja uskottavuus** pohjautuvat asiakkaan omaan mielikuvaan. Yksinkertaisimmillaan palvelun laatu voidaan kuvata lopputulosten perusteella, mikäli kaikki onnistuu, tuottaa kokonaisuus odotettua palvelun kaatua. Näyttää siltä, että nämä samat laadun kriteerit pätevät vieläkin, vaikka liiketoimintalogiikka on muuttunut 1980-luvun tuotelähtöisyydestä asiakaskeskeiseksi.

2.4 Palvelun näkyväksi tekeminen

Koska palvelu on abstraktia ja palvelun kokonaisuuden ja osien hahmottaminen voi olla asiakkaille ja palveluntarjoajalle vaikeaa, toteutetaan palvelusta erilaisia hahmotelmia havainnollistamaan palvelua. Palvelun kuvaaminen voidaan tehdä visuaalisilla elementeillä, kaavioilla ja tai kuvauksina. (Tuulaniemi 2011, 25.) Yleensä asiakas pystyy näkemään tuotteesta, mitä hänelle tarjotaan, mutta palvelu tarvitsee konkreettista kuvausta. Palveluntarjoajan näkökulmasta palveluprosessissa on näkyvien palvelunosien lisäksi myös näkymättömiä osia, kun taas asiakkaan laadun kokeminen perustuu näkyviin palveluprosessin osiin. Asiakas kokee palveluprosessin näkyvät osat sekä lopputuloksen. (Grönroos 2010, 221 - 222.) Tästä syystä uuden palvelun luomisessa ja kehittämisessä on hyvä käyttää erilaisia menetelmiä kuvaamaan palvelun moninaista kokonaisuutta, asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta.

Uuden palvelun hahmottamiseksi tarvitaan perusteellinen kuvaus, mitä palvelu pitää sisällään, kenelle ja miten se toteutetaan. Vaikka palvelukonseptien ja -prosessien kuvaaminen voidaan nähdä yrityslähtöisenä toimintamallina (Heinonen ym. 2010, 532), voidaan palvelukonseptin toteuttamien tehdä myös asiakaskeskeisesti, kun se toteutetaan syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta. Strandvik ym. (2012) nostavat esille käsitteet ratkaisu, palvelutarjoama ja arv lupaus, jotka viittaavat yrityslähtöiseen näkökulmaan, koska ne viittaavat siihen, että ne tulevat asiakkaille annettuina. Arv lupauksen rakentaminen voidaan myös nähdä asiakaskeskeisenä prosessina, jos se toteutetaan asiakkaan kanssa. Palvelukonseptien ja -prosessien tarkoitus on olla palveluntarjoajan työkalu - mitä palvelua he ovat tarjoamassa ja miten palvelu yrityksen sisällä toteutetaan operatiivisella sekä strategisella tasolla.

Palvelun kehittämisessä käytettävien menetelmien tulee olla luovuuteen ja keskusteluun aktivoivia. Vaajakallio (2012, 222) mainitsee, että kun kyseessä on abstraktin palvelun suunnittelu, tulee osallistujien työskennellä vuorovaikutteisesti ja yhteistyössä, jotta löydetään uusia tapoja toimia. Mutta lopullisten tulosten tulee kuvata palvelun kokonaisuus

yksityiskohtaisesti. Konkreettiset työkalut ja mallit tuovat vuorovaikutuksessa syntyneet ideat tiiviiseen pakettiin, joka konkretisoi palvelun luomista. Tällaisia työkaluja ovat muun muassa The Value Proposition Canvas, joka kuvaa asiakkaan maailmaa ja siinä olevia tehtäviä, odotuksia ja haasteita tarkasti, ja vertaa sen sopivuutta yrityksen arvolutapaukseen (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 8 - 9). Sekä Service Business Model Canvas, jossa kuvataan liiketoimintamalli palvelulogiikan näkökulmasta. Kummatkin menetelmät ovat linjassa Heinosen ym. (2010) esittämän asiakaskeskeisen toiminnan kanssa, koska niissä tarkastellaan yksityiskohtaisesti asiakkaan maailmaa ja asiakkaan haluamaa arvomaailmaa. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 12, 14.)

Yksi tärkeimmistä asioista uuden palvelun kehittämisessä, syvällisen asiakasymmärryksen lisäksi, on hahmottaa palveluprosessin kokonaisuus. Palveluprosessi voidaan nähdä ketjuna tapahtumia, jotka mahdollistavat palvelun syntymisen. Palveluprosessi voi koostua laajasta kokonaisuudesta, tai palvelun yhdestä tapahtumasta. Jotta palvelua voidaan johtaa ja kehittää, pitää palveluprosessin osat kuvata. (Bitner ym. 2008, 68.) Palveluprosessia voidaan kuvata erilaisilla prosessikartoilla ja varmasti yksi tunnetuimmista prosessikartoista on Service Blueprint, joka toimii hyvin uuden palvelun kehittämisessä työkaluna. Se avaa palveluprosessin kokonaisuuden osissa ja osoittaa toimijoiden roolit kokonaisuudessa (Bitner ym. 2008, 88).

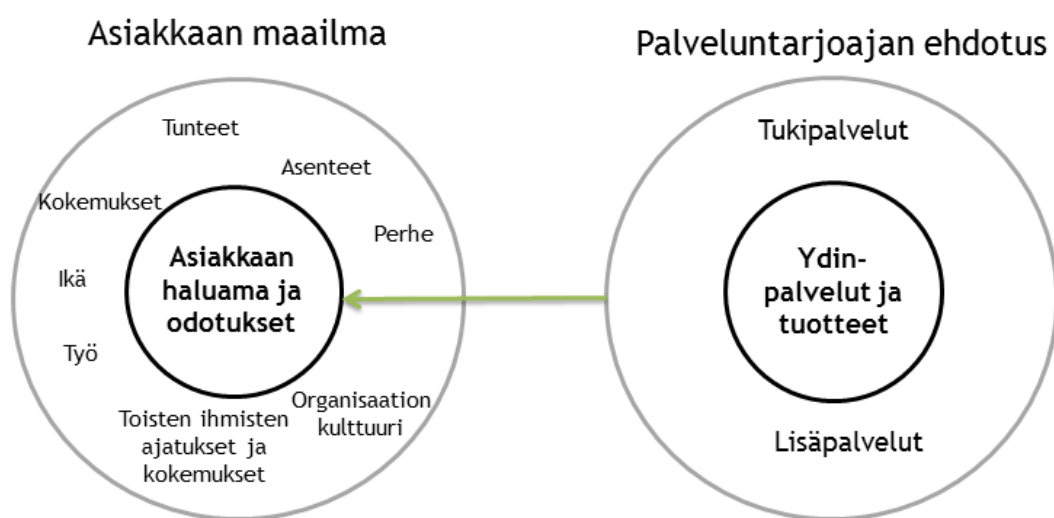
Service Blueprintissä on viisi eri kohtaa, asiakkaan tapahtumat, näkyvät palvelukontaktit, näkymättömät palvelukontaktit, tukiprosessi sekä fyysiset palveluntodisteet. Asiakkaan tapahtumissa esitellään kaikki asiakkaalle tapahtuvat asiat palveluprosessin aikana. (Bitner ym. 2008, 72.) Kuten Heinonen ym. (2010, 535) kuvasivat, on tämä Service Blueprintin heikko kohta. Asiakkaan prosessi kuvataan valmiina asiakkaalle, annettuna asiakkaalle, eikä prosessin luominen tapahdu asiakaslähtöisesti. Service Blueprint on kuitenkin havainnollistava työkalu, jonka avulla palveluiden kehittäminen voidaan aloittaa, se kuvaa mistä asiakas lähtee liikkeelle ja todentaa, missä on palvelun kriittiset kohdat. Aiemmin esitetty T-malli (kuvio 2) kuvaa palvelukokemuksen ajalliset ulottuvuudet historiasta tulevaisuuteen sekä asiakkaan prosessin kokemusten ja aktiviteettien kautta. Rajapinta palveluntarjoajaan kuvataan näkyvien palvelukokemusten kautta. Verrattuna Service Blueprinttiin, T-mallin ajallinen ulottuvuus ulottuu asiakkaan maailmaan kokonaisuudessa ja kuvaa arvontuotannon syntyä historiasta tulevaisuuteen. Service Blueprint kuvaa palveluprosessin kokonaisuuden, mutta kapeammasta näkökulmasta. (Bitner ym. 2008, 72; Heinonen ym. 2010, 535.)

Prosessin lisäksi myös palvelun konseptin kuvaaminen on tärkeää, jotta tiedetään miten palvelu toteutetaan. Palvelukonsepti on keskeinen suunnittelun ja kehittämisen väline, kun puhutaan palveluiden kehittämisestä (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 121). Kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus palvelusta toimii työkaluna yrityksen työntekijöille ja

johdolle, mutta on myös kuvaus asiakkaalle. Se on kuvaus palvelukokonaisuudesta, asiakkaiden odotuksista ja mieltymyksistä sekä miten nämä täytetään palveluntarjoajan puolelta. (Edvardsson & Olsson 1996, 149; Goldstein ym. 2002, 121.) Se miten asiakkaan maailma ja tarjooma kohtaavat, on merkityksellistä palvelun onnistumisen kannalta (Osterwalder ym. 2014, 42).

Goldstein ym. (2002, 121) korostavat, että palvelukonseptissa tehdään paljon päätöksiä, niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Palvelukonsepti auttaa ymmärtämään, miten asiakas ja palveluntarjoaja näkevät palvelun kokonaisuutena, sen prosessit, tuotteet, fasilitetit, tehtävät ja tuloksen. Palvelukonsepti tarjoaa myös perustan arvioinnille, kun palvelua kehitetään edelleen. (Goldstein ym. 2002, 131 - 132.) Palvelun luonteesta, mitä ja miten palvelua halutaan tarjota, tulee olla selkeä käsitys, jotta palvelua voi johtaa ja se voi menestyä (Goldstein ym. 2002, 125).

Palvelukonseptimallit on toteutettu yrityslähtöisillä termeillä. Tästä syystä yhdistin Edvardssonin ja Olssonin (1996) yksinkertaiseen palvelukonseptimallin asiakaskeskeiseen palvelulogiikkaan (kuvio 6). Siinä tulevat esille asiakkaan maailma ja siellä vaikuttavat asiat, sekä palveluntarjoajan puoli.

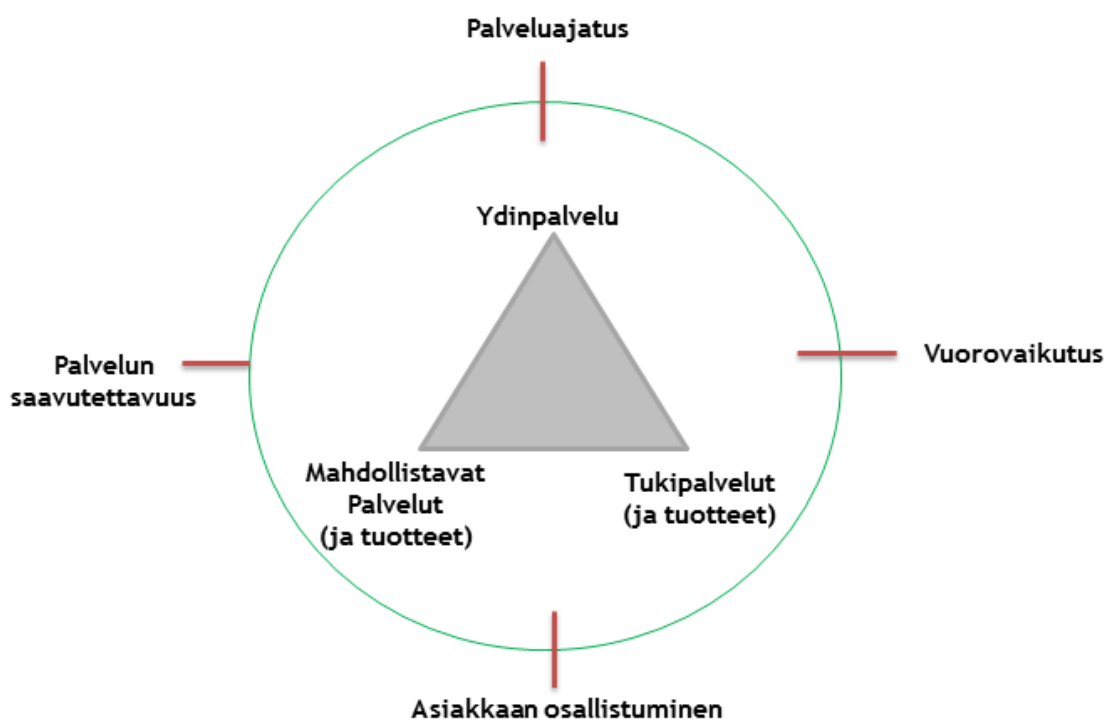


Kuvio 6: Palvelukonseptin malli (mukaillen Edvardsson & Olsson 1996, 150; Voima ym. 2010, 10; Heinonen ym. 2010).

Ydinpalvelut muodostavat sen palvelun, jota asiakas ostaa ja mihin odotuksiin ja mieltymyksiin asiakas etsii palvelua. Ydinpalvelun lisäksi palvelua täydentää lisäpalvelu, joka on ydinpalvelulle välttämätön, mutta mitä asiakas ei suoranaisesti etsi itselleen. (Edvardsson & Olsson 1996, 155 - 156.) Tukipalvelut täydentävät palvelukokemusta, ja tekevät palvelun käyttökokemuksen miellyttävämmäksi. Lisä- ja tukipalveluilla saattaa olla ratkaiseva

merkitys, kun asiakas valitsee palvelun tarjoajaa. Kaikkien palvelun osien tulee muodostaa yhtenäinen prosessi ja noudattaa yhtenäistä linjaa, tällöin ne muodostavat palvelupaketin ja eheän kokonaisuuden. (Edvardsson & Olsson 1996, 149 - 150; Kinnunen 2004, 10.)

Asiakkaalle abstraktin palvelun kuvaaminen voidaan toteuttaa palvelutarjooman toteuttamisella, jonka toteuttamisessa lähtökohtana tulee olla asiakas ja ymmärrys asiakkaasta. Kun asiakkaan saama hyöty on määritetty, voidaan palvelutarjooman muut kohdat kuvata. Kuviossa 7 näkyy Grönroosin laajennettu palvelutarjooma, jossa kuvataan peruspalvelupaketin sisältö, ydinpalvelut, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Palvelutarjoomassa kuvataan myös palvelun saatavuus, palveluajatus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen prosessiin (Grönroos 2010, 223).



Kuvio 7: Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2010, 227).

Uloimmalla kehällä kuvatut palveluajatus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen kuvaavat palveluprosessia, asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutteista toimintaa. Palvelun saavutettavuus kuvaa henkilökunnan määrää, taitoa, fasilitetteja, aukioloaikoja, sijaintia ja ulkonäköä. (Grönroos 2010, 225 - 226.) Asiakkaalle palvelutarjooma edustaa palvelun kokonaisuutta, mitä hän saa, miten ja milloin.

Kun asiakas ajattelee ostavansa jotain, ajattelee hän että tuotteen tai palvelun tulee tuottaa jotain hyötyä. Palveluntarjoajan tulee huomioida, että itse tuote tai palvelu ei ole se, mistä asiakas etsii, vaan sen tuottama hyöty. Ja viestittäessä asiakkaalle palvelustaan, tulee esille

tuoda asiakkaan saama hyöty, joka pohjautuu asiakkaan tarpeeseen, (Grönroos 1994, 509) eli odotuksiin ja asiakkaan mieltymyksiin (Heinonen ym. 2010).

2.5 Suunnittelupelit ja pelillistäminen

Suunnittelun ja kehittämisen työkaluina voidaan käyttää erilaisia pelejä ja konkreettisia työkaluja ja tässä luvussa esitellään suunnittelupelien ominaisuuksia. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan suunnittelupelien käyttöä osana yrityksen omaa toimintaa.

Tuulaniemi (2011, 148 - 150) kutsuu suunnittelupelejä muotoilupeleiksi, jotka helpottavat ja syventävät tutkimusta. Peli tuo esille ja yhdistää eri näkökulmia, luo yhteistä kieltä ja antaa tietoa käsiteltävästä aiheesta. Välineinä voi olla erilaisia kortteja, karttoja, pelilautoja ja tehtäviä ja kuten pelissä yleensäkin, jokaisella on oma roolinsa ja tehtävänsä. Jokainen pelissä mukana oleva osallistuu, keskustelee ja neuvottelee, tuo esille oman näkemyksensä (Brandt 2010, 131).

Sana pelillistäminen ja pelaaminen viittaavat työkalujen käyttöön ja niiden ominaisuuksiin. Osa työkaluista omaa pelillisiä elementtejä, joka tekee työkalun käytöstä pelaamisen kaltaista. Vaajakallion (2012, 217 - 220) väitöskirjassa tutkittiin, mikä tekee jostain suunnittelupelin. Ne eivät ole pelejä pelin perinteisessä merkityksessä, koska niissä on kontekstisidonnaisuus ja yhteiskehittäminen mukana. Tärkeintä ei ole pelimerkit ja -laadat, vaan se mikä tapahtuu henkisellä tasolla. Vaajakallio (2012) tiivistääkin, että kyseessä on työkalu, ajattelutapa ja rakenne (tool, mindset ja structure). Suunnittelupeli on työkalu suunnittelijalle, jolla se määrittelee, luokittelee ja ratkaisee. Pelaajille se on ajattelutapa, joka luo pelaamisen maailman, joka on fyysinen ja ideaalinen pelikenttä. Pelissä seurataan tiettyä aikaa ja ohjeita.

Vaajakallio (2012, 222) nostaa esille asiakkaan osallistamisen merkityksen. Vaikka asiakkaan syvä ymmärtäminen on tärkeää, ei se kuitenkaan ole pelaamisen tärkein tavoite. Uusien näkökulmien tuominen esille, näkökulman muuttaminen niin, että tutut asiat näyttävät uusilta ja eteen avautuu tuntemattomia kulkia ja lisätä inspiraatiota. Työkalut ovat kommunikaatiota tukevia, ne tuovat esille uusia näkökulmia ja tiedon jakamista kaikkien osallistujien kesken. Suunnittelupelit avaavat enemmänkin uusia mahdollisuuksia, eivätkä niinkään tuota lopullista suunnitelmaa. (Brandt 2010, 131; Vaajakallio 2012, 222; Mattelmäki & Visser 2011, 9, 11.)

Hanington (2003, 15) kirjoitti eri metodien käytöstä, joka tukee Vaajakallion (2012) väitöskirjan tulosta. Suunnittelupelien hyödyllisyys syvällisen aineiston tuottajana tulee sille myös innovatiivisissa ja osallistavissa metodeissa. Design-työpajat tuovat esille syvällisemmin tietoa, kuin perinteisistä ja mukailluista menetelmistä. Ne tuovat esille teemoja, konteksteja, klustereita, visuaalista ja verbaalista informaatiota. Myös asiakkaalle mielekäs

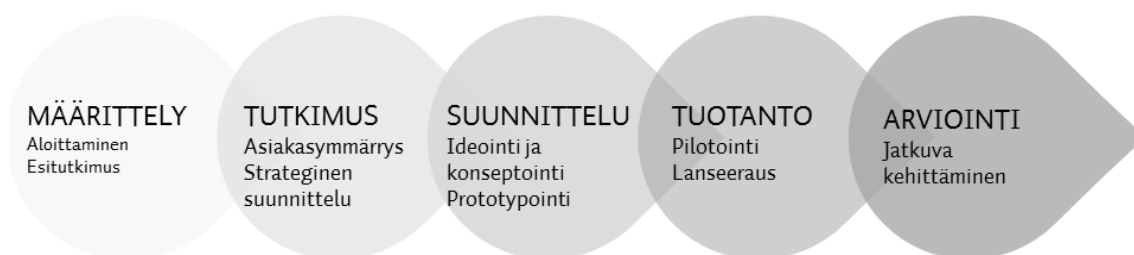
tapa osallistua ja kehittää yhdessä, on osallistua visuaaliseen ja interaktiiviseen työpajaan, kuin täyttää kyselylomakkeita. Pelimäinen, aktivoiva toimintatapa työpajassa aktivoi osallistujia ja auttaa osallistujia kommunikoimaan. (Hanington 2003, 13, 15 - 16.)

CoCo Tool Kit voidaan käsittää suunnittelupelikokoelmana. Sen neljä, analysointiin tarkoitettua työkalua, ovat suunnattu juuri tutkimiseen ja syvän ymmärryksen rakentamiseen. CoCo Kosmos, työkalu jota tässä kehittämistyössä käytetään, on visuaalinen kommunikaatiotyökalu, jossa on pelilauta, pelimerkit ja toimintatapana yhteiskehittäminen ja ymmärryksen lisääminen. CoCo Tool Kit suunniteltiin palveluliiketoiminnan business to business asiakkaille.

3 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

Luku 3 koostuu kehittämistyön empiirisestä osasta, jossa kuvataan työn kokemuksellinen osa. Kehittämistyössä seurataan Tuulaniemen (2011, 127) palvelumuotoiluprosessia (kuvio 8), jonka mukaisesti työn eteneminen esitetään. Kussakin luvussa esitellään käytetyt menetelmät, millä tavoin menetelmiä on käytetty ja mikä on ollut tavoitteena.

Tuulaniemen (2011) palvelumuotoiluprosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen, määrittelyyn, tutkimukseen, suunnitteluun, tuotantoon ja arviointiin. Palvelumuotoiluprosessin kahta viimeistä osaa, tuotantoa ja määrittelyä, ei toteuteta tämän opinnäytteen aikana. Valitsin prosessiksi Tuulaniemen (2011, 129) esittämän näkemyksen, koska siinä toteutuu konkreettinen lähestyminen uuden palvelun suunnitteluun.



Kuvio 8: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127, 130 - 131)

Kumar (2013, 8) esittelee Design Innovation prosessin, joka on hyvin samankaltainen kuin Tuulaniemen prosessi. Se eroaa Tuulaniemen prosessista jakamalla osiot neljään, tutkimus, analyysi, synteysi sekä realisoiminen. Nämä osa-alueet jakautuvat samankaltaisiin sisältöihin kuin Tuulaniemen prosessin osat. Tuulaniemi mainitseekin, että yleisesti palvelumuotoilun prosessi sisältää juuri nämä osa-alueet, ymmärtäminen, syvälinen ymmärrys, suunnittelu ja toteuttaminen. Tuulaniemi kuitenkin korostaa, että käytännön realiteetit tulee myös ottaa huomioon prosessin toteutuksessa (Tuulaniemi 2011, 128) ja toteuttaa prosessin vaiheet

kehittämistyölle sopivina kokonaisuuksina. Taulukko 2 kokoaa palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja sisällön yhteen tämän kehittämistyön näkökulmasta

Vaihe		Sisältö
MÄÄRITTELY - aloittaminen ja esitutkimus	Aloittaminen ja tarpeen ymmärtäminen	CoCo Tool Kit työkalupakki valmistui keväällä 2013. Sen ympärille ei oltu suunniteltu palveluita, liiketoimintamallia tai markkinointia. Oli pelkkä tuote. Totesin tarpeen, jonka pohjalta kehittämistyö sai alkunsa.
	Esitutkimus ja tavoitteen täsmentyminen	Selvitettiin asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kokemuksia havainnoimalla ja haastattelemalla heidän kokemuksiaan, jotta voitiin täsmentää, mitä lähdetään tavoittelemaan.
	Tulevaisuusnäkymät	Tutustuminen megatrendeihin, jotka vaikuttavat yhteiskehittämisen ja suunnittelupelien tulevaisuuteen ja palvelun suunnitteluun
	Nykytilan kartoittaminen	Perehtyminen olemassa oleviin aineistoihin ja dokumentteihin, luotiin käsitys palvelun nykytilasta. Työkaluna käytettiin Service Blueprintiä.
TUTKIMUS - asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu	Aineistonkeruu, asiakasymmärrys	5 työpajaa, joissa käytettiin CoCo Kosmosta. Havainnoitiin ja kerättiin tietoa, miten ja mihin asiakas käyttää suunnittelupeliä. Työpajat pidettiin potentiaalisille asiakkaille. Videoetnografia kahdelle työpajalle. Työpajat pidettiin asiakkaille. Havainnointi suoritettiin jälkikäteen tallenteelta. Havainnointi äänitteen perusteella yhdelle työpajalle. Työpaja pidettiin asiakkaille. Havainnointi suoritettiin jälkikäteen tallenteelta. 4 teemahaastattelua. Selvitettiin asiakkaan kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja kiinnostusta käyttää suunnittelupeliä. 11 avointa haastattelua. Selvitettiin asiakkaiden käyttökokemuksia. Avoimeen haastatteluun osallistui CoCo Tool Kitin olmeassa olevia asikkaita, joilla on työkalu itsellään. 20 strukturoitua haastattelua. Selvitettiin potentiaalisten asiakkaiden ensivaikutelmia.
	Analyysi	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Poimittiin asiakkaan mieltymyksiä, piilossa olevia odotuksia, käyttötarkoituksia, toiveita, ajatuksia ja tunteita suunnittelupelistä ja sen käytöstä.
SUUNNITTELU - Ideointi ja konseptointi, protypointi	Ideointi	2 ideointityöpajaa. Pohjautuen tutkimusvaiheen tuloksiin, ideointi ratkaisuja asiakkaiden mieltymyksiin ja odotuksiin. Toinen ryhmä koostui neljästä asiakkaasta ja toinen viidestä palveluntarjoajasta.
	Analyysi	Ideointityöpajojen aineisto koottiin yhteen exceliin, ja aineistolähtöisesti poimittiin ratkaisuehdotuksia palvelun luomisen pohjaksi.
	Suunnittelu	Ideointipajojen tuloksista koottiin palvelukuvaus, uusi Service Blueprint, The Value Proposition Canvas sekä palvelutarjooma ja uusi palvelukonsepti
	Konseptin testaus	Palvelukonseptin testaus toteutettiin visuaalisen palvelukuvauksen avulla, testaamalla uudet ohjeistukset sekä video-ohje. Testaus toteutettiin kahden asiakkaan kanssa, toinen julkiselta sektorilta ja toinen pienyrittäjä.
	Analyysi	Analysoitiin prototypoinnin tulokset ja toteutettiin muutosehdotukset aineiston mukaisesti.

Taulukko 2: Kehittämistyön vaiheet

Ensimmäinen vaihe keskittyy esitutkimusvaiheeseen, jossa selvitetään palvelun nykytila perehtyen sen toimintaympäristöön ja toisessa vaiheessa keskitytään asiakasymmärrykseen rakentamiseen, jonka pohjalta rakennetaan strategista näkökulmaa. Kolmas vaihe, suunnittelu, sisältää ideoiden ja ratkaisujen kerryttämistä, uuden palvelun suunnittelun pohjaksi. Lopuksi testataan asiakkaan kanssa yhdessä palvelukonseptin toimivuutta.

(Tuulaniemi 2011, 130 -131.) Vaikka kehittämisprosessissa seurataan prosessia, on tärkeää tiedostaa, että prosessi ei ole lineaarinen. Prosessin aikana kuljetaan eteen ja taakse, sekä eri vaiheet menevät päällekkäin. (Kumar 2013, 9.).

Kehittämistyön vaiheisiin valittiin laadullisia palvelumuotoilun menetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin olemassa olevaan aineistoon ja hiljaiseen tietoon perehtymistä, työpajoja, videoita, nauhoitteita ja havainnointia sekä erialisia haastattelutekniikoita. Näihin menetelmiin päädyttiin, jotta tietoa asiakkaasta saataisiin mahdollisimman syvällisesti ja piilossa olevia odotuksia ja ajatuksia saataisiin esille.

Kehittämistyössä käytetyt menetelmät valikoituivat kunkin vaiheen tarpeiden mukaisesti ja kussakin vaiheessa vertailtiin erilaisia menetelmiä toisiinsa. Vertailtaessa huomiotiin, mikä oli kohderyhmä, sekä minkälaista tietoa kustakin tilanteesta oli tarkoitus saada ulos. Suurinta osaa menetelmistä olin käyttänyt aiemmin, mutta käytin myös uusia menetelmiä, kuten The Value Proposition Canvas. Uusien menetelmien käyttö on kuitenkin riski, jos käyttökokemus niistä on vähäinen. Tällöin perehtyminen menetelmään jää omalle vastuulle ja tutustuminen uuden menetelmän käyttöön tapahtuu samanaikaisesti kehittämissäytön etenemisen kanssa.

Kehittämistyö alkoi määrittelyvaiheesta, jossa tarkoituksen oli selventää, mitä ollaan ratkaisemassa ja minkälaisia tavoitteita palveluntarjoajalla on (Tuulaniemi 2011, 127). Kumar (2013, 17) esittää tämän vaiheen tarkoituksen tunnistamisella, eli minkälaisista asioista käsiteltävä aihe koostuu ja mitä kaikkea siihen liittyy, ei pelkästään yrityksen sisällä, mutta myös maailmalla. Tuulaniemi (2011) kutsuu tätä aloittamiseksi sekä esitutkimusvaiheeksi.

Määrittelyvaiheen jälkeen siirrytään kehittämistyön kannalta tärkeimpään vaiheeseen, asiakasymmärryksen rakentamiseen. Tuulaniemi (2011, 130) nimittää tätä vaihetta tutkimusvaiheeksi, joka jakautuu asiakasymmärrykseen sekä strategiseen suunnitteluun. Mikäli asiakasymmärrys pystytään sisäistämään ja suunnittelemaan palvelu onnistuneesti ymmärryksen pohjalta, tuottaa se onnistuessaan kilpailuetua sekä onnistuneen uuden liiketoimintamallin (Heinonen ym. 2010, 545; Helkkula ym. 2012, 69). Jotta syvälinen asiakasymmärrys saadaan aikaiseksi, tulee toiminnan näkökulmana olla asiakas ja asiakkaan elämä. Vain siten palveluntarjoajan arvolupaus pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin. (Heinonen ym. 2010, 545.) Asiakasymmärrysvaihe kesti yhteensä yhden vuoden, jonka aikana toteutettiin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä.

Suunnitteluvaiheen menetelminä käytettiin klusterointia, Brainwritingiä, Target Toolia, sekä The Value Proposition Canvasia. Näiden menetelmien avulla tuotettiin vastaavuuksia asiakkaiden kokemuksiin ja odotuksiin palvelusta. Nämä menetelmät valittiin ideointivaiheeseen, jotta syntyvä tieto olisi mahdollisimman syvää ja aineistosta saataisiin

esille arvolupauksen elementtejä sekä asiakkaan todellinen maailma. Tuulaniemi (2011, 113) tuokin esille, että luovaan ongelmanratkaisuun kuuluu divergenssi ja konvergenssi, eli ideoiden tuottaminen runsain määrin, jota seuraa analysointi ja ideoiden karsinta. Tätä timanttimailla pyrittiin toteuttamaan valituilla menetelmillä. Ideointivaihe toteutettiin kahtena ideointityöpajana, toinen pidettiin asiakkaille ja toinen palveluntarjoajille. Työpajat videoitiin, valokuvattiin ja nauhoitettiin ja analysoitiin jälkepäin. Lopuksi tuloksista koottiin visuaalinen ja osittain toiminnallinen palvelukuvauk, jota testattiin asiakkaiden kanssa. Konseptitestauksen jälkeen palvelukonseptia hiottiin vielä hieman.

Kummatkin analyysivaiheet toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutetaan neljässä eri vaiheessa, aineiston luokittelu, pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen. Sisällönanalyysin tarkoitus on saada aineisto tiiviiseen ja hallittavaan muotoon, kuitenkin kadottamatta sen todellista sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108.) Valitsin aineistolähtöisen lähestymistavan, jotta tulokset nousevat kokonaisuudessaan kerätystä aineistosta, eivätkä rakennu teoreettiselle pohjalle (vt. teorialähtöinen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi). Myös laajalla aineistonkeruulla pyrittiin siihen, että aineistosta saadaan nostettua relevanttia ja todenmukaista aineistoa tutkittavasta kohteesta.

Kaikissa kehittämistyön vaiheissa on ollut mukana asiakas. Asiakkaita ovat tahot tai henkilöt, jotka ovat aiemmin hankkineet oman CoCo Tool Kit -työkalun, sekä henkilöitä, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta CoCo Tool Kit -työkaluilla pelaamiseen. Tässä kehittämistyössä käytetään ilmaisua asiakkaat, joka viittaa kumpaankin asiakkaaseen, olemassa oleviin, sekä potentiaalisiin. Näiden kahden asiakasryhmän välille ei ole tehty minkäänlaista eroa tutkimusvaiheissa. Lopputuloksen kannalta ei ole merkityksellistä, onko kokemus syntynyt hankittua oman työkalun, vai onko asiakas käyttänyt työkalua muulla tavalla. Tavoitteena on ollut selvittää kokemusta käytöstä, eikä omistussuhde ole merkityksellinen tuloksen kannalta.

Tässä kehittämistyössä oli mukana yhteensä 35 asiakasta. Asiakkaista 1/3:lla oli hankittuna oma CoCo Tool Kit, 1/3 oli meneillään jonkinlainen kehittämisprojekti CoCo Tool Kitin kanssa ja 1/3 oli vasta tutustumassa työkaluun. Taustoiltaan mukana olleet asiakkaat ovat erilaisia; pienyrittäjiä, suuryrityksestä, julkiselta sektorilta, opiskelijoita, yhteisöistä, kansainvälisiä sekä ulkomailla sijaitsevista yrityksistä. Henkilöiden toimenkuvat vaihtelivat eri tasoilla, opiskelijasta toimitusjohtajaan.

Asiakkaiden lisäksi mukana oli palveluntarjoajia. Tuulaniemi (2011, 129) toteaaakin, että ihannetilanteessa prosessissa on mukana koko ajan eri sidosryhmiä. Palveluntarjoajat olivat mukana määrittelyssä sekä ideoinnissa. Tutkimusvaiheesta palveluntarjoajat jätettiin pois, jotteivät he vaikuta tuloksiin. Palveluntarjoajat ovat CoCo Tool Kitistä vastaavia ja sen kanssa

työskenteleviä henkilöitä toimeksiantajan palvelussa. Nämä henkilöt ovat pääsääntöisesti pysyneet samoina koko reilun vuoden kestävä kehittämissuorituksen prosessin ajan. Muutamat henkilövaihdokset eivät ole vaikuttaneet kehittämissuoritukseen osallistumiseen tai sisältöön. Ydinhenkilöt ovat pysyneet samana koko prosessin ajan. Henkilöiden määrä on viisi, joiden asema jakautuu tuotteen kehittäjistä johtajiin sekä myynti- ja ohjaustyötä tekeviin.

3.1 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheessa selvitetään kehittämissuorituksen tavoitteet, aikataulu ja mihin asiakkaan odotuksiin etsitään vastinetta (Tuulaniemi 2011, 132). Taulukossa 3 kuvataan määrittelyvaiheen osiot, aloittaminen ja tarpeen ymmärtäminen, esitutkimus ja tavoitteen täsmentyminen sekä nykytilan kartoittaminen.

MÄÄRITTELY - aloittaminen ja esitutkimus	Aloittaminen ja tarpeen ymmärtäminen	CoCo Tool Kit työkalupakki valmistui keväällä 2013. Sen ympärille ei oltu suunniteltu palveluita, liiketoimintamallia tai markkinointia. Oli pelkkä tuote. Totesin tarpeen, jonka pohjalta kehittämissuoritus sai alkunsa.
	Esitutkimus ja tavoitteen täsmentyminen	Selvitettiin asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kokemuksia havainnoimalla ja haastatteleamalla heidän kokemuksiaan, jotta voitiin täsmentää, mitä lähdetään tavoittelemaan.
	Tulevaisuusnäkymät	Tutustuminen megatrendeihin, jotka vaikuttavat yhteiskehittämisen ja suunnittelupelien tulevaisuuteen ja palvelun suunnitteluun
	Nykytilan kartoittaminen	Perehtyminen olemassa oleviin aineistoihin ja dokumentteihin, luotiin käsitys palvelun nykytilasta. Työkaluna käytettiin Service Blueprintiä.

Taulukko 3: Määrittelyvaiheen osiot.

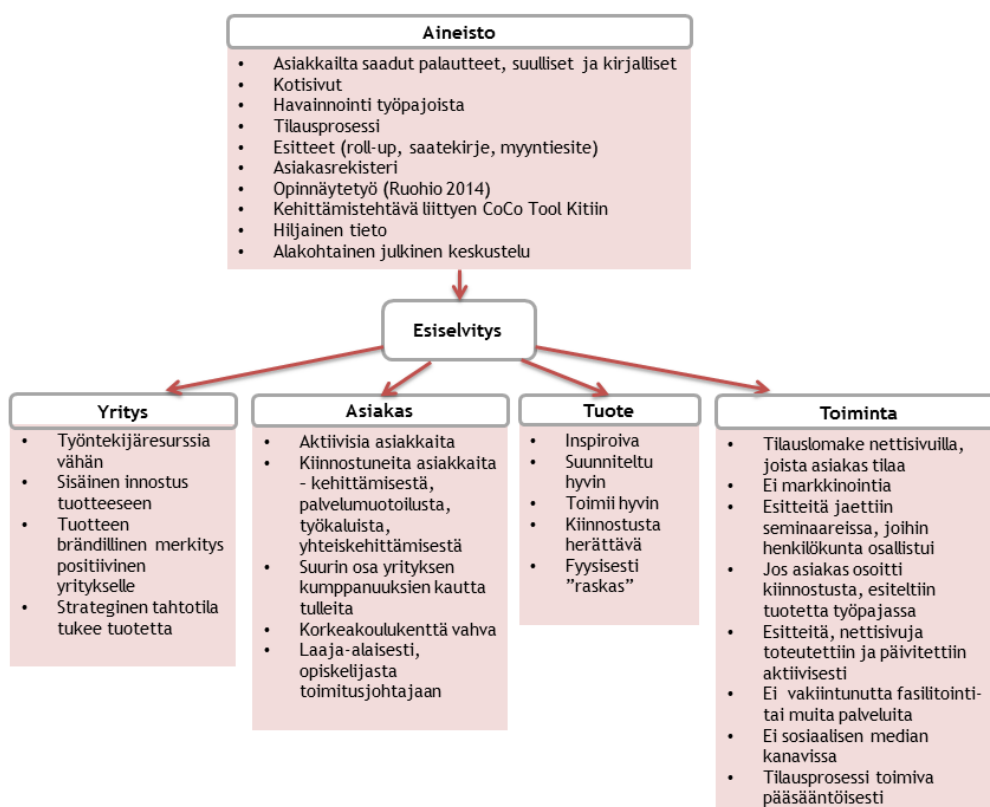
Tuulaniemen (2011) prosessissa ei nosteta esille tulevaisuuden tutkimista määrittelyvaiheessa, mutta trendejä tutkimalla voidaan saada näkemyksiä siitä, mihin asiat ovat kehittymässä ja muuttumassa. Kumar (2013, 18) nostaa esille potentiaalisten mahdollisuuksien löytämisen tulevaisuudessa osana ymmärrysvaihetta. Tästä syystä yhdeksi osaksi määrittelyvaihetta nostettiin megatrendien tutkiminen.

3.1.1 Esitutkimus ja toimintaympäristö

Esitutkimus vaiheessa perehdyttiin olemassa oleviin prosesseihin, sekä dokumentteihin, jotka koskivat tuotetta ja taustaorganisaatioita. Tuulaniemi kirjoittaa, (2011, 136) että esitutkimuksen tarkoitus on muodostaa mahdollisimman laaja käsitys kohteesta, jotta tiedetään, minkälaista palvelua lähdetään suunnittelemaan. Tietämys ja ymmärrys kehitettävästä kohteesta luovat vakaan perustan kehittämiselle. Kumar (2013, 15) nostaa esille, että palveluntarjoajan tulisi selvittää alkuun, minne ollaan menossa, ennen kuin hypätään projektin toteuttamiseen.

Esitutkimus toteutettiin perehtymällä olemassa oleviin aineistoihin, kuuntelemalla hiljaista tietoa sekä seuraamalla aiheeseen liittyvää julkista keskustelua. Fyysisinä dokumentteina oli CoCo Tool Kitistä tehdyt esitteet ja julkaisut, kotisivut sekä asiakkaiden kommentit tilausprosessin aikana ja muutama asiakkailta saatu suullinen ja kirjallinen palaute. Osana ymmärryksen rakentamista oli myös aikaisemmin toteutettu kehittämistehtävä opintojeni aikana. Kehittämistehtävä sisälsi kolmen asiakkaan ja yhden palveluntarjoajan haastattelut sekä yhden ryhmän havainnoinnin, kun he käyttivät CoCo Kosmos peliä. Näiden aineistojen pohjalta tarkastelin CoCo Tool Kitin nykytilaa ja asiakkaiden ajatuksia ja käsityksiä.

Aineiston pohjalta toteutettiin mindmap, jonka avulla saatiin luotua mahdollisimman selkeä kuva lähtökohdista. Mindmapin avulla voidaan helposti ja visuaalisesti kuvata, mistä käsiteltävä asiakokonaisuus muodostuu ja minkälaisia käsitteitä siihen liittyy (Tuulaniemi 2011, 141). Mindmapissa (kuvio 9) esitellään esiselvityksen tuottamia tuloksia sekä aineisto, jonka pohjalta muodostettiin käsitys yrityksen eli palveluntarjoajan näkökulmasta palvelun kehittämiseen, asiakkaaseen, itse tuotteeseen ja toimintaan.



Kuvio 9: Esiselvityksen tuloksia mindmapin avulla kuvattuna.

Esille nousi aktiiviset ja palvelumuotoilusta kiinnostuneet asiakkaat, itse tuotteen perusteellinen suunnittelu ja toteutus, palveluntarjoajaorganisaation arvomaailmallinen sopivuus tuotteen ja tulevan palvelun toteuttajaksi, rajalliset aikaisemmat panostukset

resursseihin sekä toimiva tilausprosessi. Tuote itsessään on perusteellisesti suunniteltu ja asiakkaasta mielenkiintoinen.

Yrityksen näkökulma

Yrityksen näkökulmasta tuotteen ja sen palvelun **soveltuvuus yrityksen toimintaan** on hyvä. Palveluntarjoaja yrityksessä ei ole aikaisemmin ollut liiketoimintaan perustavaa tuotteen ja palvelun myyntiä. Palveluntarjoaja on siis uuden edessä ja uuden toiminnan integroiminen vanhaan toimintamalliin vaatii tahtoa ja työtä. Palveluliiketoiminta sopii hyvin palveluntarjoajan strategiaan linjauksiin. Strategioissa mainitaan innovaatiopalvelut ja kaupallistaminen (Laurean strategia 2011 - 2015, 9) sekä aluekehitystä vahvistavat palvelut yrityksille ja yhteisöille (FUAS-liittoumastrategia 2015 - 2020, 3). Myös tahtotila 2020 viittaa palveluinnovaatioiden tuottamiseen ja uuden osaamisen synnyttämiseen (Laurean tahtotila 2020). Strateginen linjaus kuvastaa tahtoa olla mukana kehittämässä yhteiskuntaa ja luomassa uudenlaista osaamista. CoCo Tool Kit on työkalu, jolla parhaimmillaan yritykset ja yhteisöt saavat kehitettyä itselleen arvoa tuottavia toimintoja. Arvomaailmat tuotteella ja organisaatiolla kohtaavat. Kehittämistä tarvitaan toiminnan integroimiseen ja muutosprosessiin.

CoCo Tool Kitin tuoma **brändillinen arvo**, joka linkittyy yhteiskehittämiseen, innovointiin ja kehittämiseen, tuo selkeää lisäarvoa palveluntarjoajalle. CoCo Tool Kit on innovaatiopalkittu tutkimuksen tulos (Krista Keränen väitteli Cambridgessa 28.1.), joka soveltuu käytettäväksi korkeakoulukentässä sekä bisneksessä.

Riskit palvelu- ja bisnesmallin toteuttamiselle ovat aineistojen ja tulkintani mukaan pienet. Tuote on jo olemassa, kyseessä on työn toteuttamiseen menevä resurssi, johon joudutaan sitoutumaan ennen tuoton syntymistä. Asiakaskunta on osittain jo olemassa, jota hyödynnetään myös tässä kehittämistyössä. CoCo Tool Kitin asiakkaat ovat myös hyödyntämätön resurssi. Asiakkaiden innostus CoCo Tool Kitillä pelaamiseen on todennäköisesti siirrettävissä myös jatkokehittämiseen ja asiakkaan hyödyn lisäämiseen. Lisäarvon luominen asiakkaalle sekä palveluntarjoajalle on olemassa olevien faktojen valossa mahdollinen ja toteutettava asia. Se vaatii riskin ottamista resurssien lisäämisellä ja palvelu- ja bisnesmallin toteuttamisella.

Sivujuonteina syntyy myös **muita hyötyjä**. Korkeakoulukentän yksi tehtävä on tutkimus- ja kehittämistoiminnassa on toteuttaa hankkeita, joilla tuetaan alueen elinkeinoelämää, kehitystä sekä työelämää (Ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen). CoCo Tool Kit on syntynyt kolmivuotisesta hankkeesta, jota rahoitti muun muassa Tekesin Serve-ohjelma (Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan). CoCo Tool Kit ja sen jatkokehittäminen toisivat

aiheita uusiin hankkeisiin, liittyen yhteiskehittämiseen, pellillisyyteen, bisneksen kehittämiseen, uusien mallien luomiseen tai tekniikkaan.

Asiakkaan näkökulma

Tuotteen ostaneet tai siitä kiinnostuneet asiakkaat ja palveluntarjoajan kumppanit ovat aktiivisia, kiinnostuneita kehittämisestä, palvelumuotoilusta, työkaluista ja yhteiskehittämisestä. Asiakkaat ovat ottaneet itse yhteyttä (tilauslomakkeen tai sähköpostin kautta) ja kysyneet esittelyä ja lisätietoja. Asiakkaat ovat opiskelijoista toimitusjohtajiin, Suomessa ja ulkomailla. Asiakaskunta on koostunut suurelta osin korkeakoulukentästä tai korkeakoulujen kumppaneista, yrityksiä, yhdistyksiä ja kolmannen sektorin asiakkaita.

Tuotteen näkökulma

Ruohion (2014) tekemä opinnäyteyö CoCo Tool Kitin markkinointisuunnitelmasta tuo esille CoCo Tool Kitin nykytilaa markkinoinnin näkökulmasta. Ruohion toteuttaman SWOT-analyysin (taulukko 4) aineisto on koottu viidestä haastattelusta (Ruohio 2014, 36) ja se tuo esille konkreettisesti CoCo Tool Kitin mahdollisuudet, vahvuudet, uhat ja heikkoudet markkinoinnin näkökulmasta.

Vahvuudet	- Hyvin konkreettinen yhteiskehittämisen työkalu - Asiakkaita on valmiiksi - Osoittaa vuorovaikutussuhteita eri tahojen välillä ja luo mielikuvia kokonaisuuksista - Tyylikäs ja helppokäyttöinen - Helppo soveltaa ja sopii monelle toimialalle sekä erilaisiin yrityksiin - Myynnin järjestäminen Laurean kautta mahdollistaa palvelun ja koulutuksen lisäämisen - Kuvaa visuaalisesti yrityksen ja asiakkaan yhteiskehittämisen tilaa, mutta ei anna tarkkoja analysointiohjeita kuvien lopputuloksille vaan toimii keskustelun avaajana	- Uusi tuote markkinoilla, yritysten kiinnostuksen herättäminen ymmärrystä lisäämällä - Resurssien rajallisuus esim. konsultoinnissa ja koulutuksen tarjoamisessa - Voittoa tavoittelemattoman organisaation luonne kaupallisen tuotteen myyjänä	Uhat
	- Kysyntä tuotteelle olemassa - Laajat kohderyhmät ja suuri määrä mahdollisia asiakasyrityksiä - Laurean imago toimijana - CoCo Tool Kitin brändin kehittyminen - Tuotteella hyvät mahdollisuudet kasvuun ja kansainvälistymiseen tulevaisuudessa	Kuvaa visuaalisesti yrityksen ja asiakkaan yhteiskehittämisen tilaa, mutta ei anna tarkkoja analysointiohjeita kuvien lopputuloksille vaan toimii keskustelun avaajana	
Mahdollisuudet			Heikkoudet

Taulukko 4: CoCo Tool Kitin SWOT-analyysi (Ruohio 2014, 53).

Taulukosta nousee esille kehitettävänä asioina analysointiohjeet sekä asiakkaiden kiinnostuksen ja ymmärryksen herättäminen, sekä resurssien lisääminen. Olemassa olevia

positiivisia asioita ja vahvuuksia ovat asiakaskunta, monelle alalle sopivuus, hyödyt palveluntarjoajalle sekä tuotteen brändin kehittyminen. Nämä muodostuvat sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta ja antavat suuntaviivoja tälle kehittämistyölle.

Muita vastaavanlaisia, suomalaisia konkreettisia suunnittelu- ja yhteiskehittämisenpelejä ei löytynyt. Mutta kiinnostus aiheeseen ja pelien kehittämiseen on olemassa. Muun muassa viidellä yliopistolla on käynnissä yhteinen hanke, jonka tavoitteena on tuottaa konkreettisia työkaluja ja yhteiskehittämisen käytäntöjä (Ketterät liiketoimintaa edistävät yhteiskehittämisen käytännöt 2014-2015). Tämän lisäksi on toteutettu useita palvelumuotoilun työkalupakkeja (esim. Kuntalaiset keskiöön 2014; Palvelumuotoilun työkalupakki) ja keskustelu sosiaalisessa mediassa, sekä videoiden jakaminen yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun ja työkalujen käytön ympärillä on vilkasta (esim. Yhteiskehittäminen on joukkovoimaa; Yhteiskehittäminen ja osallistaminen).

Toiminnan näkökulma

Asiakkailla näkyvät ja näkymättömät toiminnot toimivat hyvin. Tuotteesta on toteutettu erilaisia esitteitä, myynnin ja esittelyn tueksi. Tuotteen tilauslomake löytyy tuotteen omilta nettisivuilta, joista asiakas tilaa tuotteen sähköisellä lomakkeella. Tämän jälkeen tilaus menee sähköpostiin, josta työntekijä hoitaa tilauksen manuaalisesti eteenpäin painotalolle. Painotalo toimittaa tuotteen postiin suoraan asiakkaalle ja vahvistus tilauksen lähdestä tulee työntekijän sähköpostiin.

Mitään suunniteltua ja systemaattista markkinointia tuotteesta ei tehdä. Markkinointi rajautuu henkilökunnan vapaaehtoiseen tuotteen esittelyyn tai esitteiden jakoon käymissään seminaareissa tai sidosryhmävierailuilla. Tuotteesta ei ole myöskään minkäänlaista sosiaalisen median viestintää, eikä vakiintuneita toimintatapoja asiakaskontaktionnissa, palveluissa tai ohjeistuksessa.

3.1.2 Tulevaisuuden näkymät

Tulevaisuus sanana kuulostaa mystiselle ja ehkä hieman epätodelliselle. Tulevaisuuden tutkiminen on nuorehkoa tiedettä (Niiniluoto 2003, 7) ja siltikin moni yritys ja yksilö hyödyntää ennakoitua tulevaa. Asiantuntijat hahmottavat tulevaisuutta pohjautuen erilaisiin tutkimuksiin ja menetelmiin (Kamppinen, Malska & Kuusi 2003, 22) mutta tieto on kaikkialla. Se pitää vain havaita ja tunnistaa, ja osata muuttaa hyödylliseksi tiedoksi.

Määrittelyvaiheessa perehdyttiin megatrendeihin, jotka voivat vaikuttaa yhteiskehittämisen ja suunnittelupelien käyttöön tulevaisuudessa. Megatrendeillä tarkoitetaan laaja-alaisia ja

pitkäkestoisia muutoksia, jotka vaikuttavat kaikkiin ja kaikkeen. Megatrendit tulisi ottaa huomioon kaikessa strategisessa suunnittelussa. (Hiltunen 2012, 81.)

Megatrendit jotka voivat vaikuttaa tämän kehittämistyön tulosten vaikuttavuuteen, on esitetty taulukossa 5. Tänä päivänä **taidot haastavat tiedot**. Ihmiset ovat kokeilunhaluisia ja he innostuvat, ihmisillä on jatkuva oppimisen tarve. **Yhteisöt voimaantuvat entisestään** ja yksilöiden valta nousee. Tieto on avointa ja sen määrä luo koko ajan uutta liiketoimintaa. Tämä viittaa siihen, että tulevaisuudessa korostuu tiedon hyödyntämisen taidot. Yritysmailmassa tämä merkitsee sitä, että suunnittelupelien aikaansaama yhteisymmärrys, kommunikaation parantuminen, yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa, yhdessä luodut visiot ja ideat antavat vastauksia kokeilunhaluisille ihmisille sekä yrityksille. (Mattelmäki & Visser 2011, 10 - 11.)

Megatrendit	Kuvaus
Taidot haastavat tiedot	Tietomassa on saatavilla kaikille, tulevaisuudessa korostuu tiedon hyödyntämisen taidot. Innovaatioita syntyy nopeammin ja avoimin periaattein. Kokeilunhalu, innostuminen ja yritteliäisyys nousevat esille. Jatkuva oppiminen on kasvava tarve.
Yhteisöt voimaantuvat	Yksilöiden valta nousee ja hierarkkinen rakenne muuttuu verkostomaiseksi. Tieto on avointa ja sen määrä luo koko ajan uutta liiketoimintaa. Jakamistalous on uusi vaihtoehto omistamiselle.
Hyvinvointi korostuu	Yksilöt ja yhteiskunta tavoittelevat entistä enemmän hyvinvointia. Itsensä toteuttaminen ja parantaminen lisää palveluiden syntyä.
Keskinäisriippuvuus lisääntyy	Liikkuvuuden lisääntyessä yhteisöjen väliset rajat häilyvät. Fyysiset rajat eivät ole enää esteenä, digitalisaation myötä virtuaaliset verkostot laajenevat ja monipuolistuu.
Vakaa työ murenee	Työn luonne muuttuu, monipuolisempaa, luovempaa ja hetkellisempää. Työn merkityksellisyys kasvaa. Palveluammatit digitalisoituvat. Kilpailu parhaista kyvyistä kiristyy. Ne jotka kykenevät kehittämään, toteuttamaan ja kaupallistamaan uusia ideoita, ovat tulevaisuuden suuria voittajia.
Teknologia integroituu arkeen	Teknologia muuttuu koko ajan mobiilimmaksi ja käyttäjälähtöisemmäksi. Kehitys muuttaa yhteiskuntaa nopeasti.
Kulutus elämäntapana	Asiakkaat haluavat yhteisöllisyyttä, he haluavat vaikuttaa ja ovat tietoisia asemastaan, oikeuksistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. Asiakkaat haluavat ottaa kantaa asioihin. Kulutus yksilöllistyy.

Taulukko 5: Yhteiskehittämiseen ja suunnittelupelien tulevaisuuteen vaikuttavat megatrendit (mukaillen Hartikainen 2014; Megatrendit ja me 2009).

Tulevaisuudessa **hyvinvointi korostuu** ja yksilöt ja yhteiskunta tavoittelevat entistä enemmän hyvinvointia ja sitä myötä itsensä toteuttaminen ja parantaminen lisää palveluiden syntyä. Tämä heijastuu yritysten tahtotilaan kehittää palveluita lisää ja luoda hyvinvointia. Suunnittelupelit on tähän yksi sopiva vaihtoehto. Ja kun **teknologia integroituu arkeen**,

tarvitsee palvelujen tulevaisuus olla myös teknologinen ja vastata asiakkaiden tämänhetkiseen käyttäytymismalliin. Teknologiapalvelujen pitää olla käyttäjälähtöisiä.

Tulevaisuuden palveluita suunniteltaessa ja asiakkaiden toimintaa miettiessä, tulee ottaa huomioon **keskinäisriippuvuuden lisääntyminen** ja **palveluammattien digitalisoituminen**. Ihmisten liikkuvuus lisääntyy, yhteisöjen väliset rajat häilyvät. Fyysiset rajat eivät ole enää esteenä ja digitalisaation myötä virtuaaliset verkostot laajenevat ja monipuolistuvat. Kilpailu parhaista kyvyistä kiristyy. Ne jotka kykenevät kehittämään, toteuttamaan ja kaupallistamaan uusia ideoita, ovat tulevaisuuden suuria voittajia. Ei voi sanoa, että suunnittelupeleistä kiinnostuneet henkilöt ovat parhaita kykyjä, mutta heillä on selkeästi aitoa kiinnostusta kehittämiseen, konkreettiseen toteuttamiseen ja uusien liiketoimintamallien luomiseen. Suunnittelupelit voivat olla yksi toimintatapa, jolla ihmiset erottuvat massasta ja saavat tuloksia ja syvää ymmärrystä asioista.

Se mitä työelämälle tapahtuu, vaikuttaa myös asiakkaisiin. **Vakaa työ murenee** ja työn luonne muuttuu. Se on tulevaisuudessa monipuolisempaa ja luovempaa. Työelämän monipuolistuminen ja luovuus tarvitsevat myös konkreettisia työkaluja arjen toteuttamiseen.

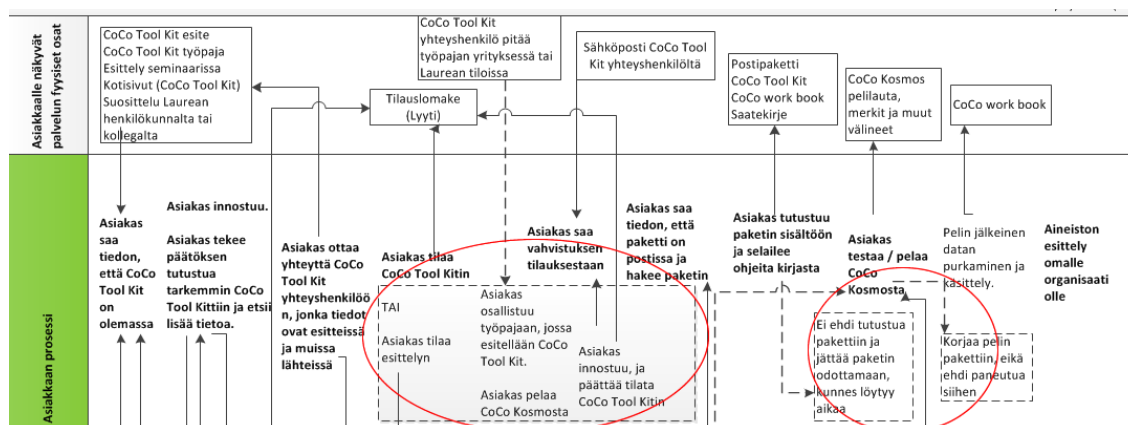
Ihmiset haluavat yhteisöllisyyttä, he haluavat vaikuttaa ja ovat tietoisia asemastaan, oikeuksistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. Asiakkaat haluavat ottaa kantaa asioihin. (Vargo & Lusch 2004, 7; Ramaswamy & Goullart 2010, 3). **Kulutus elämäntapana** vaikuttaa asiakkaisiin ja palveluntarjoajien pitää olla valmiita ottamaan asiakkaat mukaan omaan toimintaan, vaikuttamisen piiriin.

3.1.3 Palveluprosessin kuvaaminen Service Blueprintillä

Tässä luvussa kuvataan nykyinen palveluprosessi, pohjautuen esitutkimuksessa saatuihin tietoihin. Palveluprosessin nykytilan kuvaaminen auttaa hahmottamaan nykyisen kokonaisuuden, mitä tahoja prosessiin liittyy ja minkälainen on asiakkaan prosessi. Palveluprosessi kuvataan Service Blueprintin avulla, koska sillä saadaan kuvattua palveluprosessisi kokonaisvaltaisesti. Alkuvaiheessa kehittämistyötä on hyvä saada havainnollistettua kokonaisuus ja tuoda esille asiakkaan palveluprosessiin vaikuttavat asiat. Prosessikuvaus tuo esille myös kriittiset kohdat. Kriittisten kohtien nostaminen esille mahdollistaa kehittämisresurssien suuntaamisen oikeisiin kohtiin palveluprosessia. (Bitner, ym. 2008, 71 - 72.)

Service Blueprinttiin on kuvattu CoCo Tool Kitin ympärillä oleva palveluprosessi (liite 1), joka alkaa asiakkaan kiinnostuksen heräämisestä ja päättyy siihen, kun ensimmäinen työpaja on toteutunut ja asiakkaat ovat saaneet jonkinlaisia tuloksia aikaiseksi suunnittelupeliä

käyttämällä. Nämä prosessin alkamis- ja päättymispisteet valittiin, koska esitutkimuksessa nousi esille asiakkaat, jotka olivat kiinnostuneita tuotteesta ja prosessi lähti liikkeelle asiakkaan omasta mielenkiinnosta ja/tai seminaari-esittelystä. Kriittisen tarkastelun alle nostettiin asiakkaan prosessi sekä asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat (kuvio 10), koska kyseessä on palvelun suunnittelu ja asiakkaan kokeman ymmärtäminen.



Kuvio 10: Asiakkaan palveluprosessi

Asiakkaan prosessi lähtee liikkeelle kiinnostuksen heräämisestä. Esitutkimusvaiheen pohjalta voidaan päätellä, että asiakkaan kiinnostus yhteiskehittämiseen, uuteen ja innovatiiviseen sekä pelaamiseen, saa ihmiset etsimään vastinetta omaan kiinnostukseensa. Kun asiakas seminaareissa tai kollegalta kuulee uudesta työkalusta, herää innostus, joka johtaa lisätiedon etsimiseen.

Tähän mennessä asiakkaaksi tulleet ovat ottaneet itse yhteyttä esitteen tai CoCo Tool Kitin kotisivuilta löytyneen tiedon perusteella. Tässä kohtaa palveluprosessia käyttäytyminen jakautuu - toiset tilaavat CoCo Tool Kitin suoraan itselleen ja toiset tiedustelevat esittelyä. Katkoviivalla (harmaa-alue) merkitty laatikko kuvaa vaihtoehtoisia tapoja toimia. Kun asiakas on tilannut itselleen CoCo Tool Kitin, seuraa tilausvahvistuksen saaminen palveluntarjoajalta. Seuraavaksi asiakas saa tiedon paketin saapumisesta, joka tulee tukiprosessin osalta, painotalolta. Saatuaan paketin, asiakas on omillaan. Paketin sisältä löytyy saatekirje suomen- ja englanninkielellä. Mikäli asiakas pääsee pelaamiseen asti, on asiakas englanninkielisten kirjallisten ohjeiden varassa. Pelaamista seuraa aineiston purku ja esittely omalle organisaatiolle.

Vaihtoehtoinen polku näkyy kahdesti asiakkaan prosessissa. Ensin, jos asiakas tilaa esittelyn ja pääsee pelaamaan CoCo Kosmosta, saa hän enemmän tietoa ja ymmärrystä kuin CoCo Tool Kitin suoraan tilaava asiakas. Innostuminen saa lisää vastinetta, kun palveluntarjoaja antaa tietoa ja asiakas saa ensimmäisiä kokemuksia CoCo Tool Kitistä. Toinen katkoviivoilla merkitty osio on asiakkaan prosessin loppupäässä. Kun asiakas saa paketin itselleen ja tutustuu, on

yhtäläinen todennäköisyys kuin käyttää työkalua, että erinäisten syiden vuoksi asiakas jättää käyttämättä työkalua. Tämä merkitsee negatiivista tulosta, niin asiakkaalle kuin palveluntarjoajalle.

Esitutkimuksessa tuli esille, että kiire voi vaikuttaa siihen, ettei ehdi tutustua työkaluun ja se voi jäädä käyttämättä. CoCo Tool Kitin monet osat voivat myös vaikuttaa tähän. Asiakkaan kommentti viittaa myös tähän:

”Ensimmäisen workshopin pitäisi olla onnistunut kokemus. Tästä syystä CoCo Tool Kitiä myytessä, olisi hyvä samaan pakettiin kuulua ensimmäinen opastus fasilitointiin/workshopin pitoon.” (Kinnunen 2013, 31.)

Service Blueprintistä nousee esille kaksi kriittistä asiakkaan vaihetta, se kun asiakas ottaa ensimmäisen kontaktin tilaamalla jotain sekä palveluprosessin loppupään ”Ei ehdi tutustua...” sekä ”ei ehdi paneutua”. Kriittiset kohdat on merkitty punaisilla ympyröillä kuviossa 10.

Kun asiakas ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä, kriittinen kysymys on, millä tavalla palveluntarjoaja vastaa asiakkaan lähestymiseen? Prosessin mukaan asiakas jätetään toimimaan oman kiinnostuksensa varassa ja hakemaan kaiken tiedon itse. Tässä vaiheessa asiakas voi myös helposti päätyä tilaamaan ”vain” työkalun, jolloin osaaminen ja työkalun sisäistäminen jää asiakkaan vastuulle.

Loppupään kriittinen kohta on, jos asiakas ei ehdi tutustua tuotteeseen. Miten siihen pystytään vaikuttamaan, ja tarvitseeko siihen pystyä vaikuttamaan? Jos asiakas saa jo prosessin alkuvaiheessa esittelyn kaltaisen perehdytyksen, todennäköisyys siihen, että työkalu jää käyttämättä, on pienempi. Ja onnistumisen kokemus, sekä tulosten saaminen aikaiseksi hankitulla työkalulla, kasvaa.

”Mielikuva CoCo Tool Kitistä: liikaa ja paljon erilaisia osia, asioita.”

”Kohdeyleisöä kiinnostaa varmasti, toimiiko CoCo Tool Kit oikeasti. Tätä voisi tuoda esille oikein esimerkein ja konkreettisin tuloksin. Tämä tuo esille myös sen kysymyksen, kannattaako henkilöstön käyttää aikaa tutustumiseen. Aina on kiire.” (Kinnunen 2013, 30 - 31.)

Service Blueprint osoittaa, että asiakkaan palveluprosessi on hallitsematon. Tämä johtuu siitä, että systemaattista palvelu- ja prosessimallia ei ole olemassa. Asiakas on omillaan, kun hän tilaa itselleen CoCo Tool Kitin. Palveluntarjoaja ei vastaa asiakkaan kumppanuuteen eikä ole mukana tuottamassa palvelua asiakkaalle, asiakkaan kanssa.

Määrittelyvaiheessa tarkentui, että tavoitteena kehittämistyössä on saada lisää asiakasymmärrystä, jotta asiakkaanprosessi saadaan hallitummaksi. Aikataulu työssä ei ole tärkein määrite, vaan asiakkaan perusteellinen ymmärtäminen ja kumppanuuksien luominen. Megatrendit osoittivat tulevan palvelun suunnittelun pohjaa, mitä tulee ottaa huomioon ja vastaako asiakkaiden näkemykset megatrendien tarjoamiin näkemyksiin meihin vaikuttavista asioista.

3.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaihe ja asiakasymmärryksen kartuttaminen on tämän kehittämistyön tärkein vaihe. Tuulaniemi (2011, 142) kirjoittaa, että asiakkaiden todellisten odotusten ja mieltymysten löytäminen on erittäin tärkeää palvelun suunnittelun kannalta. Palvelu suunnitellaan vastaamaan juuri asiakkaiden tehtäviin ja siksi oikeiden motiivien löytäminen on tärkeää. Perinteinen näkökulma kehittämiseen on palveluympäristön tarkastelu sekä koetun laadun mittaaminen. Tämä kuitenkin jättää ulos asiakkaan maailman ymmärtämisen ja suurimman osan arvon muodostumisen tekijöistä. Siksi onkin tärkeää, että palveluntarjoaja asettaa asiakkaan keskiöön ja yrittää muodostaa käsityksen asiakkaan elämään vaikuttavista asioista. (Heinonen ym. 2010, 535.)

Tässä luvussa käydään läpi asiakasymmärryksen kasvattaminen, millä tavoin asiakkaalta saatiin tietoa palvelun suunnittelun tueksi ja mitä tietoa saatiin. Määrittelyvaiheen aineisto on pohjana tutkimusvaiheen valinnoille ja näkökulmille. Tutkimusvaiheesta syntyneet tulokset toimivat pohjana kehittämistyön seuraavalle vaiheelle, ideoinnille ja suunnittelulle. Taulukossa 6 näkyy tutkimus-vaiheen sisältö, aineistonkeruu- ja analyysivaiheet.

TUTKIMUS - asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu	Aineistonkeruu, asiakasymmärrys	5 työpajaa, joissa käytettiin CoCo Kosmosta. Havainnoitiin ja kerättiin tietoa, miten ja mihin asiakas käyttää suunnittelupeliä. Työpajat pidettiin potentiaalisille asiakkaille.
		Videoetnografia kahdelle työpajalle. Työpajat pidettiin asiakkaille. Havainnointi suoritettiin jälkikäteen tallenteelta.
		Havainnointi äänitteen perusteella yhdelle työpajalle. Työpaja pidettiin asiakkaille. Havainnointi suoritettiin jälkikäteen tallenteelta.
		4 teemahaastattelua. Selvitettiin asiakkaan kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja kiinnostusta käyttää suunnittelupeliä.
		11 avointa haastattelua. Selvitettiin asiakkaiden käyttökokemuksia. Avoimeen haastatteluun osallistui CoCo Tool Kitin olmeassa olevia asikkaita, joilla on työkalu itsellään.
		20 strukturoitua haastattelua. Selvitettiin potentiaalisten asiakkaiden ensivaikutelmia.
	Analyysi	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Poimittiin asiakkaan mieltymyksiä, piilossa olevia odotuksia, käyttötarkoituksia, toiveita, ajatuksia ja tunteita suunnittelupelistä ja sen käytöstä.

Taulukko 6: Tutkimusvaiheen osiot.

Tutkimusvaihe kesti kokonaisuudessaan noin vuoden ajan. Vuoden aikana toteutettiin yhteensä viisi työpajaa. Työpajoista kaksi oli ryhmätyöpajaa (15 - 25 osallistujaa) ja kolme pienryhmätyöpajaa (max. 5 osallistujaa). Työpajojen tuottaman tiedon tueksi toteutettiin lisäksi neljä teemahaastattelua, 11 avointa haastattelua sekä 20 strukturoitua haastattelua. Toteutettavaksi valittiin erilaisia aineistonkeruumuotoja, jotta asiakkaiden ääni saataisiin esiin eri kulmista. Työpajan aikana asiakas on omimillaan, kun tilanne pakottaa keskittymään omaan kehitettävään aiheeseen. Tällöin osallistuja pääsääntöisesti puhuu ja kysyy rehellisesti sen, mitä ajattelee. Keskustelu tuo esille piilossa olevia haluja ja mieltymyksiä (Mattelmäki & Visser 2011, 10 - 11; Hanington 2003, 15.)

Pienryhmätyöpajat (3 kappaletta) nauhoitettiin tai videoitiin ja havainnoitiin jälkeenpäin. Videoetnografialla pyritään havainnoimaan asiakkaan käyttäytymistä ja odottamattomia käyttäytymisiä ja asiakkaan sanomisia (Kumar 2013, 109). Yhdestä työpajasta toteutettiin havainnointi ääninauhoitteen perusteella. Siitä pyrittiin poimimaan asiakkaan kysymyksiä ja ajatuksia sekä tunteita äänenpainosta. Pelitilanteessa asiakkaat ovat oman aiheen sisällä ja kysyvät siihen liittyviä kysymyksiä, eivätkä siten mieti, mitä kysyvät. Työpajat tuovat esille syvällisemmin tietoa ja ovat asiakkaalle mielekäs tapa osallistua kehittää yhdessä, ja pelillisuus auttaa osallistujia kommunikoimaan. (Hanington 2003, 15 - 16.) Näiden työpajojen jälkeen toteutettiin aina yhdelle osallistujista teemahaastattelu.

Pienryhmätyöpajat sekä teemahaastattelut toteutettiin asiakkaille, joiden taustat olivat erilaisia. Asiakkaiden yritykset olivat talous- ja hallinnon alan pienyritys, ruokailu- ja toimitilapalveluita tarjoava kansainvälinen yritys, terveydenhuollon kommunikaatioratkaisuihin erikoistunut ohjelmistotalo sekä yksityinen keskisuuri yritys sairaanhoitoalalta.

Ryhmätyöpajat toteutettiin isoille ryhmille, joiden taustaorganisaatio oli ollut kiinnostunut CoCo Tool Kitissä ja pelaamisesta. Ryhmätyöpajoissa oli 4 - 5 ryhmää, jotka toteuttivat samanaikaisesti oman pelitilanteen CoCo Kosmoksella. Fasilitoijan roolissa ohjasin ryhmiä pelaamisessa.

Teemahaastatteluita toteutettiin kolmelle henkilölle, kunkin pienryhmätyöpajan jälkeen yhdelle henkilölle. Teemahaastattelussa oli tarkoitus saada ongittua tietoa asiakkaan ajatuksista, odotuksista, tunteista, kysyä miksi ja haastaa vastaajaa pohtimaan omia vastauksiaan. Kananen (2008, 73) kirjoittaakin, että haastatteluiden ideana on saada haastateltavalta mielipiteitä, ajatuksia, faktoja ja ideoita aiheeseen liittyen. Itse tutkimuskysymystä ja ongelmaa haastateltavalle ei esitetty. Haastattelun runkona toimi ohjaavia kysymyksiä, joita ei välttämättä esitetty sellaisina, vaan annettiin keskustelun edetä luontevasti. Teemahaastattelun lomaketta (liite 2) muokattiin hieman ensimmäisen

haastattelun jälkeen, tukemaan paremmin haastattelun kulkua ja kerättävää aineistoa. Uusi haastattelurunko (liite3) oli sisällöltään sama, mutta täsmensi kysyttäviä asioita syvällisemmin.

Näiden kolmen teemahaastattelun lisäksi toteutettiin vielä yksi haastattelu, joka tehtiin asiakkaalle, joka oli ohjannut itse työpajan omalla työpakallaan. Tämä erosi muista siinä, että haastateltava oli itse ohjannut työpajan. Muissa teemahaastatteluita ennen toteutetuissa työpajoissa toimin itse fasilitoijana. Kaikissa haastatteluissa pyrittiin nostamaan esille asiakkaan oma maailma ja kokemukset, saada vastaus syvällisesti ja haastattelijana pyrin olemaan läsnä aitona ihmisenä ja kohtamaan asiakkaat kumppanina.

Avoinhaastattelu toteutettiin olemassa oleville asiakkaille. Haastattelut toteutettiin puhelimitse, jota ennen jokaisen kanssa oli vaihdettu sähköposteja. Avoinhaastattelupyyntö lähetettiin kaikille CoCo Tool Kitin asiakkaille, jotka olivat ostaneet tuotteensa. Haastattelupyyntö (liite 4) lähetettiin 21:lle asiakkaalle, joista kuusi tahoa oli kansainvälisiä. Haastattelun runkona käytin kysymyksiä (liite 5), mutta tavoitteena oli keskustella asiakkaan kanssa, ja saada asiakas itse kertomaan asioita, eikä vastaamaan kysymyksiin. Runkona olleita kysymyksiä ei haastatteluiden aikana tarvinnut esittää, vaan asiakkaat itse kertoivat vapaasti omista kokemuksistaan. Englanninkieliset vastaukset käännettiin suomenkielelle, jotteivät ne erotu joukosta. Vastauksia saatiin yhteensä 11 kappaletta.

Strukturoitu haastattelu oli osittain tilanteen sanelemaa. Aikataulu oli tiukka ryhmätyöpajoissa ja kirjallinen palaute annettiin toisessa työpajassa jälkikäteen ja toisessa paikan päällä kyselylomakkeelle (liite 6). Strukturoituun haastatteluun osallistuneet olivat taustoiltaan erilaisia, eikä siitä erikseen kerätty tietoa. Osallistujat osallistuivat ryhmätyöpajaan omasta tahdosta, mutta osana oman organisaation ohjelmaa.

Työpajoja ja haastatteluita toteutettiin sitä mukaa, kun asiakkaille sopi ja työpajalle tuli luonnollinen ja asiakkaan omiin tarpeisiin pohjautuva kohta toteuttaa työpaja. Näin välttyttiin siltä, ettei työpajoja kiireellisen aikataulun vuoksi vain tekaistu jollekin ryhmälle, jotta työpaja saataisiin toteutettua. Se toteutettiin silloin, kun asiakkaalla oli aito kiinnostus, halu ja aito tarve työpajalle. Näin saatiin todenmukaista aineistoa.

Kaikissa työpajoissa työkaluna oli CoCo Kosmos. Kussakin työpajassa asiakas määrittä käsiteltävän aiheen ja aikataulun. Työpajojen aluksi kerroin lyhyesti CoCo Tool Kitistä ja pelaamisesta, jotta asiakkaila oli ymmärrys pelin käytöstä ja prosessista. Tämän jälkeen toteutettiin pelitilanne. Lopuksi kävimme lyhyen yhteenvedon työpajasta, jonka jälkeen toteutettiin haastattelut. Asiakas valitsi kaikki osallistujat työpajoihin, osassa oli mukana asiakkaan asiakkaita (loppukäyttäjiä).

3.2.1 Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Aineistonkeruun jälkeen kaikki materiaali koottiin yhteen, jonka pohjalta asiakasymmärrystä lähdettiin kasvattamaan. Kaikki aineisto purettiin ensin, jonka jälkeen ne laitettiin samaan excel-tiedostoon. Videoetnografia ja nauhoitehavainnointi toteutettiin niin, että havainnoimisen aikana kirjattiin ylös asiakkaiden kommentteja sekä tunnetiloja, kuten turhautumista ja onnistumisen kokemusta. Haastatteluiden tulokset litteroitiin ja tarvittaessa käännettiin.

Avoinhaastattelu tuotti syvällistä informaatiota lyhyessä ajassa. Ohjaavia kysymyksiä oli vain yksi, miltä CoCo Tool Kitin käyttäminen on tuntunut?, jonka jälkeen keskustelu meni omalla painolla. Tuulaniemi (2011, 147) mainitseekin, että empaattinen lähestyminen on välttämätöntä. Haastattelijan pitää pyrkiä elämään asiakkaan elämää ja olla aito ja ystävällinen, kiinnostunut aidosti asiakkaasta. Keskustelut tuottivat rehellisiä vastauksia, asiakkaat kertoivat mikä tuntui toimivan CoCo Tool Kitin kanssa ja mikä ei.

Strukturoituhaastattelu tuotti vain osittain hyvää tulosta. Paikan päällä tehty lomakkeisiin vastaaminen tuotti yllättävän vähän vastauksia, ainoastaan 7/25. Ihmiset eivät pelitilanteen jälkeen jaksaneet enää vastata - uuden sisäistäminen oli vienyt selkeästi liikaa energiaa ja vapaat vastauskentät lomakkeissa eivät tuottaneet tulosta. Toisessa työpajassa, jossa vastaukset annettiin jälkikäteen, saatiin perusteltuja, laajoja vastauksia.

Havainnointi ja teemahaastattelut tuottivat odotetusti syvällistä aineistoa. Videoita ja nauhoitteita käytiin läpi useaan kertaan, jotta sieltä saataisiin poimittua juuri oikeita kommentteja.

Aineiston käsittely

Koko aineisto koottiin samaan excel-tilukkaan, jonka myötä aineiston alkuperäinen lähde piiloutui. Näin toimittiin, jottei mikään yksityinen vastauksen antaja pääsisi dominoimaan aineistossa. Asiakkaiden kokemukset olivat yhtä tärkeitä tutkimukselle, oli ne sitten toteutettu missä työpajassa tahansa, tai oliko kyseessä asiakas vai potentiaalinen asiakas. Tavoitteena oli saada laajasta aineistosta ulos sen todellinen sisältö, sijoittamatta sitä suoraan mihinkään teoriaan. Tärkeää oli myös välttää omien ajatusten tuomista esille, joten etukäteen ei laadittu minkäänlaisia ryhmiä tai klustereita, joihin aineistoa kerätään. Kun aineisto oli laitettu yhteen, poistettiin aineistosta ensin muutama asiaan kuulumaton kommentti. Poistettavaa tekstiä oli vähän, vain muutamia lauseita. Pääosin kaikki vastaukset ja mainittavat asiat liittyvät johonkin kohtaan prosessia.

Ensin aineostosta poimittiin lauseita, jotka nousivat sieltä esille. Nämä olivat kysymyksiä, toteamia tai ajatuksia, jotka liittyvät eri vaiheisiin palveluita tai CoCo Tool Kitiä tuotteena. Tämän jälkeen poimitut lauseet luokiteltiin. Luokkia muodostui yhteensä 12 erilaista (taulukko 7). Aluksi mukana olivat myös luokat yhteiskehittäminen sekä tausta. Nämä luokat poistettiin erittäin vähäisten ilmausten vuoksi ja ilmaukset saatiin siirrettyä toisten luokkien alle. Lopulliset luokat nousivat aineistosta selkeästi ja helposti. Monien lauseiden kohdalla oli haasteellista rajata, mihin kohtaan se kuuluisi. Lauseissa saattoi olla viittaus moneen luokkaan samaan aikaan. Tällöin lause sijoitettiin siihen luokkaan, jota se oli lähinnä. Kun kaikki lauseet oli sijoiteltu, käytiin ne vielä useaan kertaan läpi, jotta luokissa olisi mahdollisimman samankaltaisia lauseita. Tällöin muodostettiin myös ylijäämät-luokka, johon siirrettiin muutamia lauseita, koska ne eivät menneet olemassa olevaan luokkiin sisään, mutta saattoivat olla aineistona tärkeitä.

Lauseiden ja ilmausten määrän jakautuminen eri luokkiin esitellään taulukossa 7. Selkeästi eniten ilmauksia tuli tunteisiin, CoCo Kosmos -peliin ja palveluun liittyen. Vähiten nousivat esille erityökalut. Samoin tavoite-kohtaan mainintoja ei tullut paljoa, mutta ilmaisut käyttökokemuksen kanssa menivät osittain päällekkäin, joten osa tavoitteisiin liittyvistä ilmaisuista voi olla käyttökokemuksen alla. Tärkeänä nousivat myös ideat, työpajaan, odotuksiin, arvoon ja käyttökokemukseen liittyvät kommentit.

Luokat	Ilmausten määrä
Käyttökokemus	33
Ohjeet	18
Tunne	56
Tavoite	8
Odotukset	37
Arvo	31
Eri työkalut	10
CoCo Kosmos	50
Työpaja	44
Aineiston purkaminen/käsitteleminen	16
Palvelu	54
Ideoita	49

Taulukko 7: Aineistojen luokittelu ja ilmausten määrä

Havaintona näistä esiin tulleista luokista voi tehdä, että kysymysten asettelu on vaikuttanut vastauksiin. Haastattelulomakkeet (liitteet 2, 3, 5 & 6) sisälsivät näihin aihepiireihin liittyviä

kysymyksiä. Yllätyksenä aineistosta nousi esille runsas määrä valmiita kehittämisideoita. Ideat kohdistuivat CoCo Kosmoksen fyysiseen kehittämiseen sekä liiketoiminta- ja palvelumallin kehittämiseen. Asiakkailla oli jo valmiina ideoita, miten he ratkoisivat omat haasteensa. Tämä kertoo asiakkaiden sitoutuneisuudesta CoCo Tool Kittiin ja sen käyttöön. Asiakkailla on aito kiinnostus pelata, onnistua ja ratkoa mahdolliset käyttöön liittyvät haasteet. Tärkeää oli saada aineistosta poimittua asiakkaiden odotukset näiden kehittämisideoiden takana, kuitenkin olematta huomioimatta heidän esittämiään ideoita.

Koska alkuperäisilmausten kielellinen muoto vaihteli paljon ja aineiston helpon käsiteltävyyden vuoksi, yksinkertaistettiin ilmauksia jonkin verran. Ilmausten kielellisen muodon erilaisuus johtui vastausten eri lähteistä. Kirjalliset, strukturoitujen haastatteluiden vastaukset olivat kapeampia ja harvasanaisempia. Teema- ja avoinhaastattelu tuottivat taas enemmän aineistoa ja laajoja lauseita, vastaukset olivat runsassanaisempia ja kieleltään selkeästi rennompia. Taulukossa 8 kuvataan muutamalla esimerkillä, miten lauseita yksinkertaistettiin. Pelkistetyt ilmaukset saattoivat ilmetä samanlaisina eri luokissa. Joissakin luokissa, kuten CoCo Kosmos ja työpaja, alkuperäisten lauseiden sisältö oli täynnä toisistaan erilaisia vastauksia, että pelkistettyjä ilmauksia ei saatu yhdistettyä. Näin myös pyrittiin huomioimaan, että mikään tieto jää käsittelemättä, vaikka alkuperäisilmauksia pelkistettiin.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Muutaman pelikerran jälkeen menetelmä alkaa tuntumaan selkeältä.	Demopelaaminen voisi kuulua pakettiin, pääsisi alkuun ymmärtämisessä
Alun perehdytys on todella tärkeä ja vaikuttaa lopputulokseen merkittävästi, mikäli halutaan käyttää menetelmiä oikealla tavalla	
Tai sitten siihen olisi mennyt aivan liian paljon aikaa. Et kyl siihen alkuun, jonkinlainen pieni demo-peilailu siihen alkuun olisi hyvä, jotta siitä pääsisi sitten käyntiin. Että olisi ihan tarpeellinen.	
Lähdin palvelukehityksen tarpeista, me halutaan siis ihan tehdä laajempaa bisnestä.	Liiketoiminnan kasvu & tyytyväisyys palveluihin
Me halutaan rikkoa rajoja, tästä ihanan perinteisestä.	
Pohjana on parempi businessajattelu, sieltä kumpuaa halu käyttää työkaluja.	
Motivaatio olisi tyytyväisyys meidän palveluihin ja sitä kautta se toisi enemmän asiakkaita ja sitten rahaa ja bisnestä.	Liian teoreettinen
Se oli liian teoreettista.	
Että mitähähä mitä mun pitäisi tästä ymmärtää. Ja sit kuitenkin kun ei ole teoreettinen viitekehys.	
Et kyl mä niitä luin ja ajattelin, et mihin olen pistänyt pääni. Teoreettinen.	
Tiedostan kyllä, että ohjeet veisi syvemmälle ja ymmärtäisi vielä paremmin	

Taulukko 8: Alkuperäisten ilmausten yksinkertaistaminen

Vaikka alkuperäisilmaisuja pelkistettiin, oli aineisto liian laaja käsiteltäväksi ideointityöpajoissa. Tarkoituksena oli saada poimittua aineistosta oleelliset asiat ytimekkäästi. Tästä syystä aineistoa tiivistettiin vielä, niin että 78:sta pelkistetyistä ilmaisusta tuli yhteensä 42 kappaletta ilmaisuja (liite 7). Taulukosta 9 pystyy havaitsemaan, miten alkuperäiset ilmaukset muuttuivat pelkistetyiksi ja miten näitä pelkistettyjä ilmaisuja yhdistettiin lopulliseksi ilmaukseksi. Taulukossa näkyy myös luokat, mihin alkuperäiset lauseet olivat aiemmin sijoitettu. Pelkistettyjä ilmauksia yhdistettiin, jotta ne olisi ideointityöpajaan osallistuville herättäviä, tilannetta kuvaavia sekä tiiviitä. Taulukon tarkoitus on havainnollistaa, miten analysointia on tehty, ja miten aineisto on muotoutunut lopulliseen asuunsa.

Luokka	Alkuperäinen ilmaus		Pelkistetty ilmaus		Lopullinen ilmaus
Käyttökokemus	Pidin CoCo Tool Kitin mallista ja halusin nähdä miten se toimii meidän tekniikkapalveluiden kehittämiseen.	17	Innostuneisuus yhteiskehittämisen työkaluun		
Tunne	No välillä oon miettinyt, että esim tätä meidän palvelua, että joskus pitäisi vahvemmin ravistaa irti jostain totutusta	18	Irti totutusta		
Tunne	Enemminkin sellaista, että voisiko tämä työkalu auttaa siihen, et pääsisi rikkomaan perinteitä ja rajoja.			17,	
Tunne	Käyttötarkoituksia pelille on ollut paljon. Värit ja muut menettävät merkityksen, kun luovuus pääsee valloilleen	19	Luovuus valloilleen, ruokkii luovuutta	18,	
Tunne	Luovuutta ruokkiva			19,	
Tunne	CoCo:ssa viehättää myös jollain tavalla sen uutuusarvo. Tähänkin huomautus: taitavat muutkin palvelumuotoilun työkalut olla vielä yritysmaailmassa suht tuntemattomia.	24	Uutuuden viehätys	24	
Arvo	Erilainen menetelmä. En usko sen olevan vielä kovin monelle tuttu, niin sen käyttö olisi kenties erilainen kokemus ja antaisi				Miksi CoCo Tool Kit? Innostuneisuus yhteiskehittämisen työkaluun, pääsee irti totutusta, saa luovuuden valloilleen ja ruokkii luovuuteen, uutuuden viehätys

Taulukko 9: Sisältölähtöisen analyysin vaiheet tässä kehittämistyössä

Lopulliset aineistosta tiivistetyt ilmaukset toimivat pohjana ideointityöpajoille sekä näiden lisäksi aineistosta erotettiin vielä asiakkaan käyttökohteita ja -tavoitteita suunnittelupelille (liite 8). Käyttökohteet ja -tavoitteet eriytettiin muusta aineistosta, koska ne viittasivat tuotteen käyttämiseen. Muu aineisto koostui odotuksista, ideoista, ajatuksista ja motiiveista. Kumpikin aineisto oli yhtä tärkeä ideointivaiheelle.

3.2.2 Asiakkaan konteksti - odotettu ja haluttu arvo

Tässä luvussa esitellään asiakkaan konteksti perustuen hankittuun aineistoon. Minkälainen on asiakkaan arki työssä ja minkälaisia odotuksia hänellä on. Näkökulmana on yhteiskehittäminen, peli ja sen käyttäminen, asiakkaan omat tunteet ja ajatukset.

Aineistosta nousi selkeästi esille asiakkaiden halu kehittää omaa toimintaa ja ymmärtää omaa asiakasta, toive päästä syvemmälle asiakasymmärryksessä. Ajatukset pyörivät yhteisen näkemyksen luomisen ja tietämyksen rakentamisen ympärillä. Laaja-alaisen ja syvällisen ymmärryksen koettiin antavan näkemystä yrityksen tulevaisuuden suunnasta. Keskusteluissa aukesi myös asiakkaan auttaminen ymmärtämään myös omia prosessejaan eri näkökulmasta.

”Olisimme enemmän asiakkaan iholla. Saataisiin meidän sopimusasiakkaista enemmän client asiakas, ja saataisiin enemmän tietoa.”

”Saadaksemme lisätietoa asiakkuuksistamme ja löytääksemme työkaluja sellaisten yhteistyöprojektien läpiviemiseksi, joita ilman yhteisymmärrystä ja yhteistä tavoitetilaa tulisi toteutettua.”

Asiakkaat kokivat, että heillä on tarvetta sisäisten toimintojen kehittämislle. Yhteiskehittäminen ja pelien käyttö koettiin tärkeäksi juuri oman yrityksen sisällä ja sisäisten toimintojen ja prosessien tarkasteluun. Yhteiskehittämistä asiakkaiden kanssa haluttiin tehdä ja olla läsnä asiakasrajapinnassa, mutta selkeästi koettiin, että sisäisten toimintojen kehittäminen oli ensisijainen odotus.

Asiakkaat puhuivat paljon kiireestä, vaikeudesta saada käsitystä ja ymmärrystä omista asiakkaista, toiveista kasvattaa omaa liiketoimintaa ja löytää vastauksia siihen, miten kehittämistyö saadaan liikkeelle, kun kehittämisenkohteet on saatu osoitettua. He toivoivat konkreettisia työkaluja siihen, mitä tehdään seuraavaksi, kun kehittämisenkohde on havaittu. Kiire myös vaikutti siihen, että pelaamisen haluttiin olevan helposti toteutettavaa ja työtehtäviin liitettävää toimintaa.

”Lähdin palvelukehityksen tarpeista, me halutaan siis ihan tehdä laajempaa bisnestä. Me halutaan rikkoa rajoja, tästä ihanan perinteisestä.”

Tärkeä elementti asiakkaan omassa kontekstissa oli kommunikoinnin ja yhteyden löytäminen, keskusteleminen ihmisten kanssa, niin omien asiakkaiden, kuin yrityksen sisällä. Pelin koettiin olevan tähän haasteeseen selkeä vastaus. Ihmiset uskalsivat avata keskustelun, kun se tapahtui tietyn raamin sisällä. Kommunikoinnin tarve koettiin niin oman yhteisön sisäiseksi kuin asiakkaisiinkin. Yhteisen kielen luominen merkitsee hyvää palvelua ja kumpaankin suuntaan toimiva kommunikointi ja yhdessä tekeminen on perusta liiketoiminnan kehittämislle tuloksellisemmaksi.

Jakaminen ja toisten ihmisten ja yritysten kohtaaminen, yhteisöllisyys tuli esille. Koettiin, että muita asiakkaita haluttaisiin kohdata ja kuulla erilaisista hankkeista ja saavutetuista

tuloksista. Samalla koettiin myös hieman pelottavaksi, että jakaisiko sitä itse jotain omaa toisille yrityksille, missä on menestynyt ja saanut hyviä kokemuksia.

”Palveluiden miettimistä, millaisia me halutaan olla, miltä me halutaan näyttää.”

Asiakkaan konteksti työelämässä koostui toiveesta kehittää oman yrityksen sisäistä toimintaa, päästä asiakasta lähemmäksi, mahdollistaa hyvä kommunikointi työyhteisössä sekä asiakkaan kanssa. Asiakas persoonana on innostunut, kiinnostunut yhteiskehittämisestä ja pelillisyydestä, hänellä on halu saada kokea jotain uutta ja kehittää omaa organisaatiotaan ja itseään.

3.2.3 Suunnittelupelin ja pelillisyyden merkitys asiakkaalle

Tässä luvussa esitellään pelin merkitystä asiakkaan kontekstissa ja vastataan, mihin asiakas kokee tarvitsevansa yhteiskehittämistä ja suunnittelupelin käyttöä.

Aineiston mukaan asiakkailla oli pääosin positiivisia käyttökokemuksia pelin käyttämisestä työyhteisössään. Käyttökokemuksista nousi selkeästi positiiviset ja innostuneet ajatukset pelin käyttämisestä. Se mikä vaikutti negatiiviseen kokemukseen, oli tuotteen kokeminen monimutkaiseksi ja selkeiden, nopeasti käyttöön otettavien ohjeiden puuttumattomuus. Tämä oli johtanut muutamalla asiakkaalla siihen, että tuotetta ei käytetty hankinnasta huolimatta.

Suunnittelupelin käyttäminen omassa toiminnassa koettiin osittain haasteelliseksi. Omat tunteet ja asenteet vaikuttivat pelaamiseen, sekä työyhteisössä vaikuttavat henkilöiden väliset hierarkkiset suhteet. Myös itse pelaamisen sisäistäminen, mitä tehdään, miten ja miksi, vaikutti pelitilanteen osallistujiin.

Ohjeistus ja ohjeet pelaamiseen eivät selkeästikään olleet aina riittäviä. Tästä syystä koettiin, että fasilitoijan ohjaaminen oli merkityksellistä pelin täyteen hyödyntämiseen ja vaikuttamaan myös positiivisesti ihmisten tunteisiin pelin aikana. Työkalupakissa oleva teoreettinen kirja koettiin raskaaksi. Asiakkaat kaipaivat kevyitä, helppoja ohjeita pelin käyttämiseen.

”Tärkeää on myös, että mitä sä (asiakkaat) hyödyt tästä (pelistä). Se ei ole pelkästään tuottaja, vaan mitä se yhteistyö tuottaa kummallekin.”

”Ja nyt kun mietittiin palveluntuottajan näkökulmasta, niin kuitenkin ajatukset menee koko ajan sinne omaan liiketoimintaan.”

Pelaaminen itsessään herätti asiakkaissa todella positiivisia ja innostuneista tunteita. Asiakkaat halusivat pelata ja pitivät sanasta peli ja pelillistäminen. Asiakkaat kokivat myös ylpeyttä, että tuote jota he käyttävät, on suomalainen. Sen koettiin antavan heille itselleen jotain erityistä. Omassa työssä pääsi toteuttamaan ideointia ja suunnittelua työkalulla, joka on uusi ja erilainen, jota ei muilla ole ollut käytössä. Havaittavissa oli ylpeyttä ja onnistumisen kokemusta.

Itse pelitilanne, miten ohjataan ja aktivoidaan pelaajia ja pidetään innostunut ja tasapuolinen ilmapiiri, nousi esille useasti. Asiakkaat kokivat, että työpaikoilla ihmiset ovat usein vastahankaisia ja haluttomia yhteisiin kehittämistilanteisiin. Tähän toivottiin jotain innostavaa ja aktivoivaa vastinetta. Samalla myös todettiin, että usein nämä vastahankaiset innostuivat pelaamisesta, kun he siihen käsiksi pääsivät. Perimmäinen ajatus taisi olla, miten saadaan tulosta syntymään ja pelitilanteesta kaikki irti.

”Sit kun aineistoa kävi läpi, niin huomasi kuinka hyvin se toi sitä liiketoimintaa esille, sitä kommunikaatiota ja liiketoimintaa.”

”Ihmiset ovat innostuneita ja kokevat sen käytön erilaiseksi, innostavaksi. Varmasti kun se on toiminnallinen.”

Pelin koettiin tuovan esille asioiden syyt ja seuraukset ja toimivan tukena asioiden esille tuomisessa. Se toimi konkreettisena työkaluna, kun piti hahmottaa jonkin asian kokonaisuus. Myös asiakkaan kanssa kohtaaminen helpottui, kun se auttoi yhteisen kielen löytämisessä. Visuaalisuus koettiin positiivisena ja innostavana, mikä myös auttoi vaikeiden asioiden käsittelemisessä.

Paljon puhuttiin myös konkretiasta, miten peli toimii ja miten sen toivotaan toimivan. Kehittämisideoita fyysisen pelin kehittämiseksi tuli paljon. Ne esitellään muut tulokset - luvussa.

3.2.4 Strategisen linjan täsmentyminen

Strategisen suunnan tarkastaminen saadun aineiston pohjalta toteutetaan ennen suunnitteluvaiheeseen siirtymistä (Tuulaniemi 2011, 172). Tässä luvussa käydään läpi strateginen pohja, jonka päälle suunnitteluvaihe toteutetaan.

Tutkimusaineistosta nousi selkeästi esille, että asiakkaat ovat kiinnostuneita yhteiskehittämisestä ja suunnittelupelistä. Asiakkaat halusivat kehittää omaa toimintaa,

sisäisiä toimintoja ja prosesseja ja päästä asiakasta lähemmäksi. Perimmäinen syy suunnittelupelien käyttöön on paremman bisneksen tekeminen.

Asiakkaan maailmaa kuvasi parhaiten omien unelmien kuvaaminen. Asiakkaan mielenmaisemaa kuvaa inspiroivat ja innovatiiviset toimitilat, hyvät tyypit ympärillä, asioiden toimivuus ja hyvä, innostunut fiilis. Asiakkaan unelma oli päästä oikeasti omaa asiakastaan lähemmäs, joka kertoo aidosta kiinnostuksesta onnistua yhteiskehittämisessä ja omassa työssään. Asiakkaat haluavat rikkoa rajojaan ja kokeilla uusia asioita, päästä ulos totutuista ja vanhoista kaavoista ja tavoista toimia.

Strateginen ajattelu pohjautuu asiakkaan kanssa tekemiseen, kommunikointiin ja kokemusten jakamiseen, palveluntarjoajan, muiden sidosryhmien ja asiakkaiden kumppanuuteen. Asiakkaan kokemuksen laatu ja saatu hyöty on jo hyvällä tasolla, tavoitteena on keskittyä luomaan asiakkaan kanssa arvolutaus, joka vastaa asiakkaan odotuksiin omassa yhteisössään systemaattisemmin ja hallitussa prosessia palveluntarjoajan näkökulmasta. Erottautumistekijöinä on suomalaisen, innovatiivisen työkalun käyttäminen osana kehittämistä ja suunnittelua.

3.3 Suunnitteluvaihe

Kolmas vaihe, ideointi ja suunnittelu, sisältää ideoiden ja ratkaisujen kerryttämistä palvelupaketin luomista varten ja yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa. Tähän vaiheeseen kuului kaksi ideointityöpajaa, joiden tavoitteena oli saada ideoita ja ratkaisuehdotuksia aikaisemmin kerättyyn aineistoon. Ideointityöpajojen tulokset toimivat palvelun suunnittelun pohjana. (Tuulaniemi 2011, 180.) Suunnitteluvaihe koostuu kolmesta eri vaiheesta, ideointi, suunnittelu sekä testaaminen asiakkaan kanssa ja aineiston analyysit (taulukko 10).

SUUNNITTELU - Ideointi ja konseptointi, prototointi	Ideointi	2 ideointityöpajaa. Pohjautuen tutkimusvaiheen tuloksiin, ideointiin ratkaisuja asiakkaiden mieltymyksiin ja odotuksiin. Toinen ryhmä koostui neljästä asiakkaasta ja toinen viidestä palveluntarjoajasta.
	Analyysi	Ideointityöpajojen aineisto koottiin yhteen exceliin, ja aineistolähtöisesti poimittiin ratkaisuehdotuksia palvelun luomisen pohjaksi.
	Suunnittelu	Ideointipajojen tuloksista koottiin palvelukuvaus, uusi Service Blueprint, The Value Proposition Canvas sekä palvelutarjooma ja uusi palvelukonsepti
	Konseptin testaus	Palvelukonseptin testaus toteutettiin visuaalisen palvelukuvauksen avulla, testaamalla uudet ohjeistukset sekä video-ohje. Testaus toteutettiin kahden asiakkaan kanssa, toinen julkiselta sektorilta ja toinen pienryttäjä.
	Analyysi	Analysoitiin prototypoinnin tulokset ja toteutettiin muutosehdotukset aineiston mukaisesti.

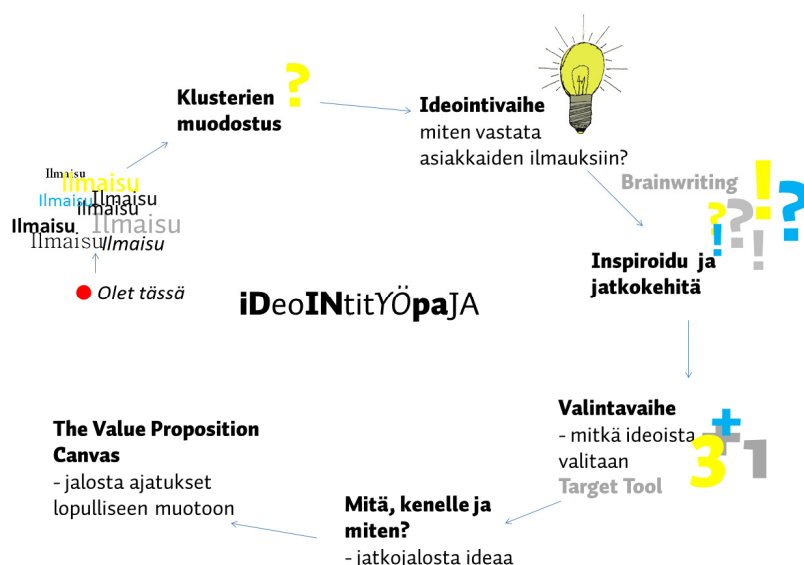
Taulukko 10: Suunnitteluvaiheen sisältö.

Ideointityöpajat pidettiin palveluntarjoajille ja asiakkaille. Ryhmien muodostamisessa kiinnitettiin huomioita ryhmän dynamiikkaan. Tavoitteena oli saada mahdollisimman heterogeeninen ryhmä, sillä Miettisen mukaan (2011, 80) eri näkökulmista asiaa tarkastelevat ihmiset voivat yhdessä keksiä innovatiivisia suunnittelumahdollisuuksia ja erilaisia palveluratkaisuja.

Palveluntarjoajaryhmässä oli viisi henkilöä, CoCo Tool Kitin luoneet henkilöt sekä muita henkilöitä. Nämä henkilöt olivat mukana työpajassa, koska he vastaavat CoCo Tool Kitin jatkokehittämisestä ja palvelun luomisesta tulevaisuudessa. Heillä on myös paras mahdollinen tietämys tavoitteista CoCo Tool Kitin liiketoiminnan ja kehittämisen suhteen.

Asiakkaiden ryhmä muodostui neljästä CoCo Tool Kitin asiakkaasta. Kolme asiakkaista oli ollut mukana myös esitutkimusvaiheessa ja yksi heistä osoitti kiinnostusta kehittää palvelua CoCo Tool Kitille sekä halusi oppia pelistä ja sen sisällöstä lisää. Myös muita asiakkaita kiinnosti osanotto palveluiden ideoimiseen, mutta aikataulullisista syistä he joutivat jäämään ulos. Asiakasryhmän osallistujat valikoituvat mukaan ideointityöpajaan, koska he olivat olleet mukana jo esitutkimusvaiheessa. Asiakkaiden taustat olivat myös erilaiset ja historia CoCo Tool Kitin käytöstä vaihteli, mikä tekisi ryhmästä heterogeenisen.

Ideointityöpajan suunnittelussa lähdettiin liikkeelle sen tavoitteesta. Koska tavoite oli selkeä, saada mahdollisimman syvälle mietittyjä ideoita ja ratkaisuehdotuksia palvelupaketin luomisen pohjaksi, aloitettiin vertailemalla eri menetelmiä jotka mahdollistaisivat tämän. Mahdollinen riski oli, että työpaja ei tarjoaisikaan aineistoa, jota suunnittelutyöhön tarvitaan. Tästä syystä menetelmien valintaan paneuduttiin syvällisesti. Tavoitteena työpajassa oli saada alkuun osallistujat rentoutumaan ja pääsemään sisälle asiakkaiden ajatuksiin ja odotuksiin, esitutkimuksesta syntyneisiin tuloksiin. Työpajassa oli tarkoitus tutustua tutkimuksessa syntyneeseen aineistoon, sen sisäistäminen, ideoiden synnyttäminen ja niiden karsiminen, kiteyttäminen ja jonkinlaisen pohjan arvolupauksen luomiselle. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluuakin divergenssi ja konvergenssi, eli ideoiden tuottaminen runsain määrin, jota seuraa analysointi ja ideoiden karsinta (Tuulaniemi 2011, 113). Toteutin työpajasta suunnitelman (kuvio 11), jolla hahmotin työpajan kulun ja vaiheiden tarkoituksen.



Kuvio 11: Ideointityöpajan ensimmäinen versio

Pohja-aineistoksi nostettiin tutkimusvaiheessa syntyneet asiakkaan ilmaisut (liite 7) sekä asiakkaiden käyttökokemukset ja -odotukset (liite 8), joihin osallistujat tutustuisivat ensin. Työpajan vaiheet olivat ilmaisuihin tutustumisen, jota seuraisi niiden jonkinlainen karsinta tai valinta. Tästä seuraisi ideointivaihe, jolloin synnytetään paljon ideoita, joita seuraisi ideoiden karsiminen Target Tool -työkalun avulla.

Viimeisen työkalun valinta ei ollut helppo. The Service Logic Business Model Canvasia (Ojasalo & Ojasalo 2015, 13), Value Hypothesis Canvasia (Kumar 2013, 209) ja The Value Proposition Canvasia (Osterwalder ym. 2014, 8 - 9) vertailtiin toisiinsa. Jotta lopullinen palvelupaketti saisi hyvän aineiston, tarvitaan syvällistä tietoa siitä, mitä arvoa asiakkaalle halutaan tuottaa ja mitä arvoa asiakas haluaa saada sekä täsmennystä palvelutarjoamaan.

Lopulta päädyttiin The Value Proposition Canvasiin (Osterwalder ym. 2014), koska se keskittyi juuri siihen mitä tietoa ideointityöpajoilta haettiin, arvolupausta asiakkaille. The Service Logic Business Model Canvas (Ojasalo & Ojasalo 2015) sisälsi myös The Value Proposition Canvasissa olevat asiakaspersoonat ja arvonlupausosiot, mutta siinä oli myös muita osiota täytettävänä, avainpartnerit, avainresurssit, resurssit, kulurakenne ja ansaintalogiikka (Ojasalo & Ojasalo 2015, 13). The Value Proposition Canvasia päädyttiin käyttämään, koska tällöin ryhmä saisi keskittyä tämän kehittämistyön tärkeimpään kohtaan, eli arvonluontiin. Kuten Strandvik ym. (2012, 137) mainitsevat, asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset arvolupauksesta eivät aina kohtaa. Tarjomaan ja haluaman (needing) kohtaaminen saa aikaan arvon asiakkaalle. Jotta palveluntarjoajan tarjooma saataisiin suunniteltua niin, että se vastaa asiakkaan haluamaan, koin The Value Proposition Canvasin tähän parhaaksi työkaluksi.

The Value Proposition Canvasissa kuvataan asiakkaan profiili sekä arvolupaus, jotka ovat Business Model Canvasin osia. Ne kuvataan vain yksityiskohtaisemmin ja strukturoidummin. The Value Proposition Canvasissa tarkastellaan arvolupauksen ja asiakkaan profiilin sopivuutta toisiinsa. Asiakkaan profiilissa kuvataan asiakkaan tehtävät, hänen omassa elämässään ja kontekstissaan. Sen lisäksi kuvataan asiakkaan haasteet (pains), jotka kuvaavat asiakkaan huonoja tuloksia sekä asiakkaan tavoitteet ja hyödyt (gains) jotka kuvaavat asiakkaan halutut ja tavoitellut tulokset ja hyödyt. Arvolupauksessa tarkastellaan palveluntarjoajan tuotteiden ja palvelun sopivuutta asiakkaan tehtäviin, sekä haasteiden helpottajia (pain relievers) ja asiakkaiden tavoitteiden tukemista (gain creators). (Osterwalder ym. 2014, 8 - 9.) The Value Proposition Canvas malli sopii erinomaisesti asiakaskeskeiseen palvelun kehittämiseen, koska asiakas elämä ja oma konteksti ovat tarkkailussa (Heinonen ym. 2010; Voima ym. 2010).

Lopuksi menetelmien toimivuutta testattiin kahdella henkilöllä, joilla oli kokemusta työpajoista ja eri menetelmien käytöstä. Näiden testausten pohjalta menetelmät myös hieman hioutuivat ja vaihtuivat. Testauksesta saatiin perspektiiviä suunnitteluun ja tulosten saamisen realistisuuteen. Brown (2008, 88) osuvasti kirjoittaakin, että ideat eivät synny vain pomppaamalla viisaiden päästä, vaan ideoiden synnyttäminen on kovan työn tulosta. Ideoita pitää kehittää ja erilaisin menetelmin päästä syvemmälle mieleen. Ideoiden synnyttäminen on tiimityötä. Lopulliset menetelmät, vaiheet sekä tavoitteet on merkattu taulukkoon 11.

Menetelmä / toimintatapa	Vaihe	Tavoite
Ilmaisiin tutustuminen	Ensimmäinen vaihe, jota edelsi aiheeseen lämmittely	Saada osalliset sisäistämään, mitä toiveita ja odotuksia asiakkailla on
Klusterointi	Ilmaisten yhdistäminen aihealueiksi	Muodostaa asiakkaiden odotuksista ja toiveista kokonaisuuksia, joita olisi helpompi käsitellä
Klusterien nimeäminen	Aihealueen nimeäminen ja kokonaisuuden muodostaminen	Saada jonkinlaiset kattokäsitteet, joiden ympärille voidaan lähteä luomaan ratkaisuja
Brainwriting	Klusterien ympärille ideoituihin ratkaisuihin, jokainen kuhunkin klusteriin	Saada mahdollisimman paljon ideoita ja ratkaisuehdotuksia, jotka on toteutettavissa ja siirrettävissä arvolupaus-canvasiin
Keskustelu	Syntyneet ideat ja ratkaisut keskusteltiin auki	Tavoitteena on hioa ideoita ja ratkaisuja keskustelun avulla, reflektoida omia ideoita toisten ideoihin ja mahdollisesti kehittää niitä vielä eteenpäin
Target Tool / Palvelukonsepti	Jokainen valitsee ideoita Target Tooliin, josta alkaisi muodostua ydinpalvelu sekä lisä- ja tukipalveluita	Ideoiden massan pitäisi olla tässä vaiheessa suuri ja tämän vaiheen tarkoituksena on kaventaa ideoiden määrää ja poimia sieltä relevantteja ideoita
The Value Proposition Canvas	Syntyneet ideat siirrettiin canvasiin ja täsmennettiin arvolupausta	Canvasin tavoitteena on saada esille arvolupaus ja palvelulupaus asiakkaalle. Mitä me tarjoamme ja miksi?

Taulukko 11: Ideointityöpajan menetelmät ja tavoitteet

Ensimmäinen vaihe oli pohja-aineistoon tutustuminen ja ilmaisujen jäsentäminen jonkinlaisiin kokonaisuuksiin. Koska ilmaisuja oli niin paljon (yht. 42 kpl), helpottuisi niiden käsitteleminen, kun ne muodostavat kokonaisuuden. Tästä syystä päädyttiin klusterointiin.

Klusteri mahdollistaisi kokonaisuuksien luomisen ja helpottaisi aineiston käsittelyä. Kun klusterit oli luotu, ryhmä lähti luomaan ideoita klusterien ympärille. Jotta ideoita pääsisi syntymään, eikä toiset ryhmän jäsenet pääsisi vaikuttamaan ideoiden syntyyn, toteutettiin työvaihe äänettömänä (Tschimmel 2012, 14). Menetelmänä tässä vaiheessa oli Brainwriting, jossa tuotetaan ideoita nopealla tahdilla post-it -lapuille, kaikkien osallistujien nähtäville. Valitsin Brainwritingin, koska se on nopea ja helppo tapa tuottaa paljon ideoita. Kaikki pohja-aineisto oli kuitenkin helposti ymmärrettävää, eikä niihin vastaaminen olisi liian haastavaa, voi menetelmäkin olla kevyt ja nopea. (Tschimmel 2012.)

Kun ideoita on syntynyt paljon, pitää niitä saada taas kavennettua, poistettua päällekkäisyyksiä ja laitettua niitä tärkeysjärjestykseen. Ideoiden valitseminen tapahtui Target Tool -menetelmällä. Target Tool on isoon paperiin piirretty kaksi ympyrää, joista toinen on pienempi ja isomman sisällä. Ympyrät kuvaavat tärkeysjärjestystä. Jälleen keskustelematta, ryhmästä kukin laittaisi ideat itse parhaimmaksi katsomaansa ympyrän sisään. Sisimpään päätyisivät ne aiheet, jonka ryhmä valitsisi jatkokehitystä varten. Koko valinta ja lappujen liikuttamisen ajan, ryhmän jäsenet eivät saa puhua toisilleen. (Tschimmel 2012, 14.) Target Toolissa valikoidaan yleensä 1-3 aihetta keskelle, mutta toteutustapaa päätettiin muokata siten, että määrään ei oteta kantaa. Ympyrät muodostivat samalla palvelukonseptinmallin (mukaillen Edvardsson & Olsson 1996, 150; Voima ym. 2010, 10; Heinonen ym. 2010), jossa sisin merkitsi ydinpalvelua ja ulommainen ympyrä lisä- ja täydennyspalvelua.

Viimeisessä vaiheessa oli tarkoitus saada ideoista muodostettua palvelutarjoomaa ja arvolupaus asiakkaalle. Toteutustapana oli The Value Proposition Canvasin. Kun viimeiseksi menetelmäksi valittiin The Value Proposition Canvas, saisi osalliset keskittyä tärkeimpään ja ehkä haastavampaakin kohtaan, mikä on se, mitä palveluntarjoaja lupaa asiakkaalleen ja miten hän vastaa asiakkaan odotuksiin.

3.3.1 Palveluntarjoajien ideointityöpaja

Palveluntarjoajien ideointityöpajaan osallistui viisi henkilöä. Nämä henkilöt valittiin mukaan työpajaan yhdessä toimeksiantajan kanssa ja määrittävänä tekijänä oli aikaisempi kehittämistyö tai työskentely pelin parissa. Ideointityöpajan tavoitteena oli saada luotua pohjaa CoCo Tool Kitin palvelukokonaisuuden luomiselle ideoimisen keinoin. Kaikki pyydyt osallistujat osallistuivat työpajaan ja olivat innostuneita kehittämisestä. Ajankohta työpajalle valuiutui tämän kehittämistyön etenemisen puitteissa, sekä CoCo Tool Kitin kehittämisaiakataulun puitteissa. Työpaja pidettiin Laurea-ammattikorkeakoulun omissa tiloissa.

Ideointityöpajan ohjelma (liite 9) lähti liikkeelle aiheeseen herättelyllä, jossa käytiin läpi aikaisemmin tehty tutkimus ja siitä syntynyt aineisto. Työpajan kulkua eikä ohjelma-aikataulua esitelty osallistujille etukäteen. Päädyimme yhteistuumiin osallistujien kanssa siihen, että fasilitoijana minä ohjaan heitä toimimaan, eikä heidän tarvitse tietää eri ideoinnin vaiheita etukäteen. Aiheeseen herättelyn jälkeen osallistujat ohjattiin ilmausten ääreen, tutustumaan niiden sisältöön. Ilmaukset oli kirjoitettu värillisille pienille lapuille ja aseteltu pöydälle valmiiksi, kuten kuvassa 2 näkyy. Ainostaan yksi ilmaus herätti kysymyksiä, jonka tarkoitusta jouduttiin täsmentämään.



Kuva 1: Palveluntarjoajien ideointipajan alkuasetelma, ilmiasut pöydällä.

Kaikki osallistujat pääsivät heti kiinni kokonaisuuteen ja loivat oma-aloitteisesti klustereille nimiä, kukin itsenäisesti. Tämä toiminta poikkesi aiotusta, mutta toimi hyvin. Alkuperäinen ajatus oli saada osallistujat keskustelaan keskenään, mutta ryhmä ohjasi jouhevasti itse itseään. Jokainen kirjoitti omat klusteriehdotuksensa omalle lapulle, jonka jälkeen ryhmä keskusteli valinnoista. Yksimielisesti ryhmä valitsi neljä klusteria: onnistumisen edellytykset, vahvuudet, jatkokehitys sekä haasteet. Kun klusterit oli nimetty, osallistujat siirsivät ilmaisulaput klusterien ympärille. Ryhmä löysi nopeasti kaikki ilmaisut klustereihin, eikä sijoittelussa ollut havaittavissa epävarmuutta tai haparointia. Kuvassa 3 näkyy miten ilmaisut jakautuivat eri klustereihin.

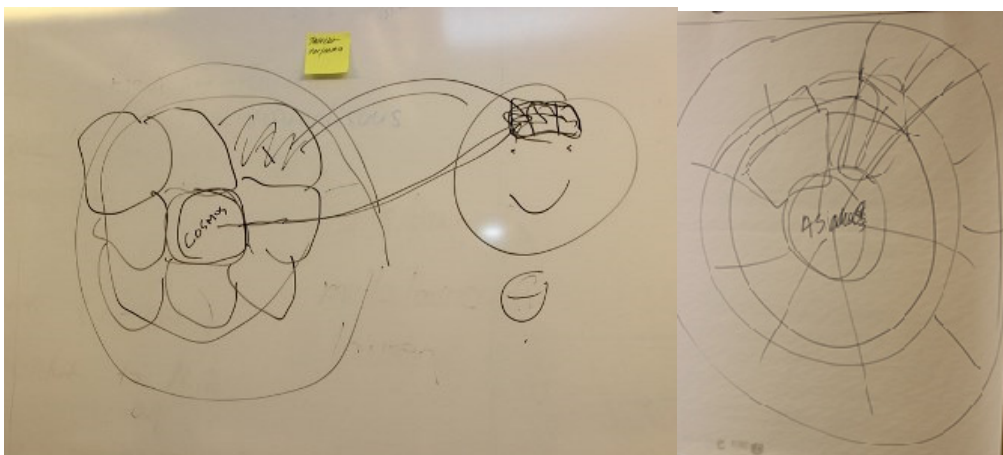


Kuva 2: Klusterien muodostuminen ja ideoimista

Seuraavassa vaiheessa klustereihin kerättiin ideoita. Jokainen osallistuja otti omat post-it-laput ja kirjoittivat ideoita hiljaisuudessa. Ideoiden synnyttäminen sujui jouhevasti, ja osallistujista huomasi, että he todella pohtivat, mitä lapuille voisi kirjoittaa. Vahvuudet-klusteriin tuli vähiten ideoita ja eniten tuli jatkokehitys ja onnistumisen edellytykset -klustereihin. Ryhmä käytti tähän vaiheeseen runsaasti aikaa. Ryhmästä huokui kova intensiteetti ja kiinnostus aihetta kohtaan.

Seuraava vaihe oli keskustella syntyneistä ideoista. Fasilitoijan roolissa ohjasin ryhmää siirtymään keskusteluvaiheeseen, koska aikaisempiin vaiheisiin oli mennyt odotettua enemmän aikaa. Ryhmä päätyi siihen, että jokainen avasi itse kirjoittamansa ideat, minkä jälkeen ryhmä tarttui toisten ideoihin ja keskustellen he kehittivät ideoita pitemmälle. Keskustelu vei itsessään niin paljon aikaa, että ohjasin ryhmää viemään ideoita jo suoraan Target Tooliin, heti niistä keskusteltua. Useat ideat menivät toistensa kansaa päällekkäin ja keskustellen ryhmä sai valittua ideoita Target Tooliin.

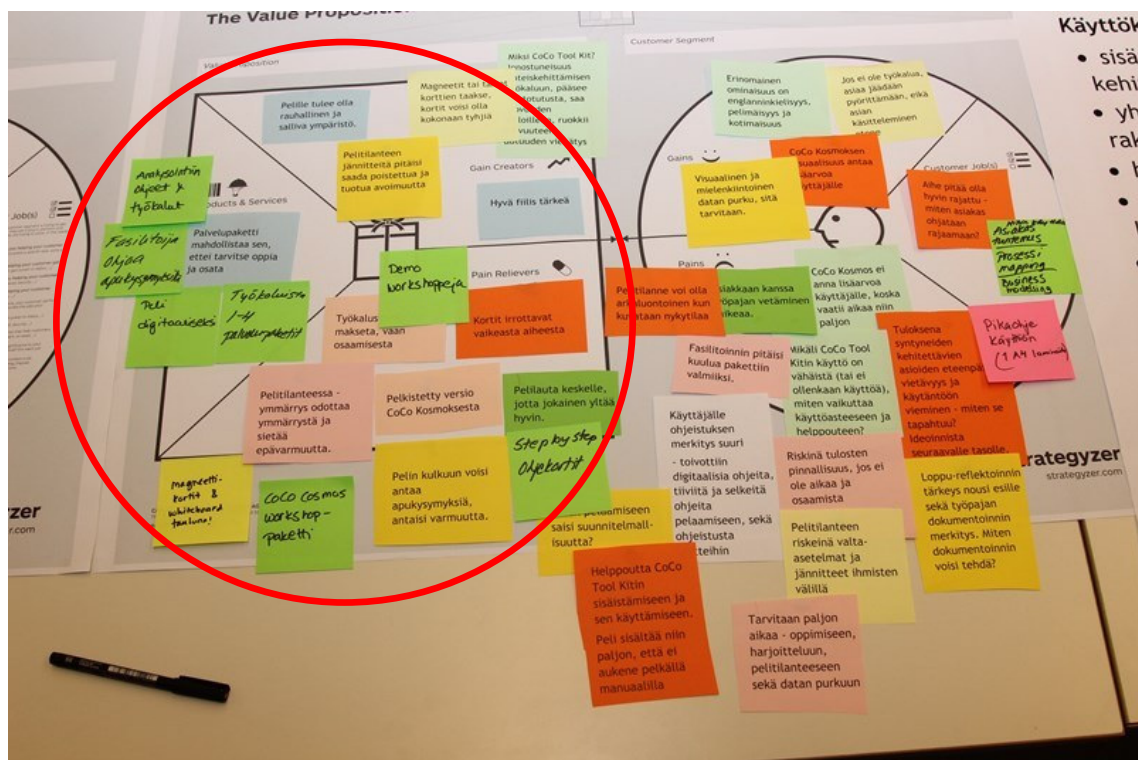
Ydin- ja lisä- sekä täydennyspalvelut tuottivat ryhmässä keskustelua, mikä idea sijoittuu mihinkin. Monen idean koettiin olevan ydin palvelua, mutta sopivan myös lisä- ja täydennyspalveluihin. Tulkintani mukaan, ryhmä ei ehkä ottanut rajaa niin tarkasti, vaan ajattelin palvelua kokonaisuutena. Keskustelun lomassa muodostettiin myös kuvauksia siitä, miltä palvelutarjooman tulisi näyttää (kuva 4).



Kuva 3: Palveluntarjoajien piirtämä palvelutarjooma suhteessa asiakkaaseen sekä asiakkaan näkökulmasta

Viimeisessä vaiheessa esittelin ryhmälle The Value Proposition Canvasin. Pöydälle laitettiin tyhjä canvas ryhmän täytettäväksi sekä toinen, jossa oli Osterwalderin ym. (2014) luomia tukikysymyksiä ja ohjeita täyttää oma canvas. The Value Proposition Canvasia rakentaessa ryhmä kävi runsasta keskustelua siitä, mitä palveluntarjoajien pitäisi tarjota ja millä tavalla. Keskustelusta nousi useaan kertaan käyttökohteiden ja käyttötavoitteiden merkitys. Ryhmältä tuli myös maininta, että kehittämistyön tulokset ovat siinä jo valmiina, koska kaikki perustuu asiakkaan odotuksien ymmärtämiseen ja siihen vastaamiseen. Keskustelusta intoutuneena ryhmä piirsi myös visuaalisen kuvan, minkälainen voisi olla palvelutarjooma asiakkaalle. Kuva 4 esittää ympyrää, jossa asiakas on keskellä. Ja sitä seuraa asiakkaan odotukset organisaatiossa (kuva 4 oikealla). Ympyrästä seuraava osa on CoCo Kosmoksen antama vastaus asiakkaan ongelmaan.

Ryhmäläiset kokivat hieman haasteelliseksi lähteä muodostamaan arvonlupausta canvasiin. Kiteyttäminen ja vastaaminen asiakkaanodotuksiin näyttivät olevan hieman haasteellista. Haasteellisuuteen vaikutti varmasti se, että käyttökohteet ja -odotukset (liite 8) oli jäänyt hieman sivuun työpajan aikana. Kun ryhmä huomasi niiden olemassa olon, korostivat he, että siinä on avain koko canvasiin. Juuri niihin odotuksiin arvolupauksen tulisi vastata. Canvasin asiakaspersoonana oli tutkimusvaiheen tuloksia, asiakkaan mieltymyksiä ja odotuksia ja vasemmalla puolella, arvolupauksen neliössä ryhmän omia ideoita ja vastauksia asiakkaan odotuksiin. Ryhmä toteutti kuvassa 5 olevan canvasin ensin. Kun keskustelua jatkettiin ja fasilitoijan roolissa toistin kysymystä, onko tämä se kuva, jolta haluatte lopullisen arvonlupaus canvasin näyttävän, ryhmä koki, että kuvaa piti muuttaa.

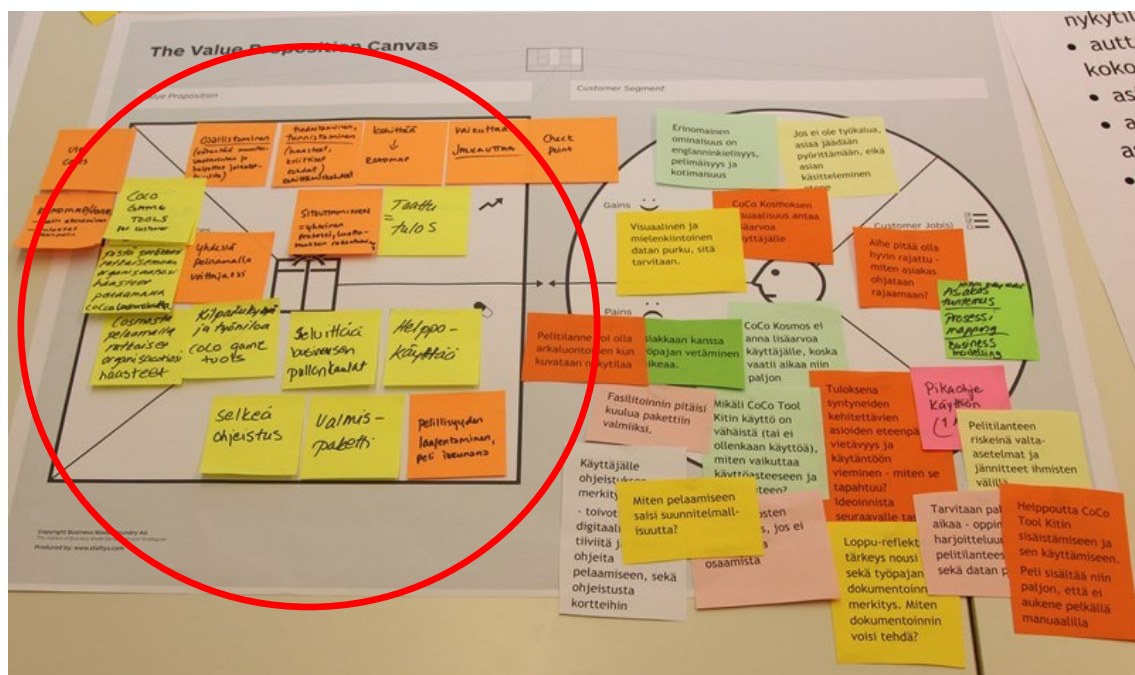


Kuva 4: Palveluntarjoajien The Value Proposition Canvasin ensimmäinen versio

Pohdinnan jälkeen he kokivat, että kuva ei anna todellista kuvaa siitä, mitä arvolupaus pitäisi olla. Näin ryhmä poisti vasemmalla olevat laput, ja aloitti uuden canvasin kokoamisen. Ryhmä oli selkeästi edennyt ideoinnissa seuraavalle tasolle, ja ymmärrys kokonaisuudesta oli heille selkeämpi. Kun ensimmäinen canvas oli luotu, oli helppo sanoa, että tältä se ei näytä. Lopullisen canvas muodostui nopeasti, koska ajatustyötä oli tehty pitemmän aikaa ja ymmärrys kokonaisuudesta oli hallussa. Kuvassa 6 näkyy lopullinen canvas. Tästä seurasi uuden tekeminen. Ryhmän jäseneltä tuli loistava huomio, kun uutta canvasia aloitettiin tekemään:

”Mutta eihän tästä olisi ikinä päässytkään tälle tasolle, jos me olisimme hyökänneet suoraan tähän.”

Ensimmäisestä versioista muuttui kokonaan arvonlupauksen osuus. Kuvissa 5 ja 6 muutuskohdat on merkitty punaisella ympyrällä. Ensimmäisessä versiossa arvonlupauksessa on suurimmalta osin tutkimusvaiheessa syntyneitä, ideointityöpajaan valmiiksi annettuja ilmaisuja. Ilmaisut ovat värillisiä papereita, joissa on konekirjoitusta. Post-it-laput, joihin on kirjoitettu käsin, ovat palveluntarjoajien omia tuottamia ideoita ja ajatuksia. Lopullisessa kuvassa näkyy, että arvonlupaus koostuu pelkästään ryhmän omista ideoista. Ryhmä korosti myös lopullisen canvasin äärellä, että kaikki ideat ja ajatukset, jotka he ovat kirjoittaneet ideointityöpajan aikana, ovat tärkeitä ja käyttökelpoisia ideoita. Arvolupaukseen päätyneet ja luodut ideat ovat vain kiteytys ideointipajan annista.



Kuva 5: Palveluntarjoajien The Value Proposition Canvas lopullinen tuotos

Palveluntarjoajat tuottivat ideointipajan aikana yhteensä 77 idealappua. The Value Proposition Canvasiin niistä päätyi yhteensä 17 kappaletta. Target Tooliin niistä jäi yhteensä 14 kappaletta ja klustereihin yhteensä 46 kappaletta. The Value Proposition Canvas (liite 10), sai lopulta hyvin kiteytetyn muodon. Jäljelle jääneet ideat linkittyvät selkeästi arvonnulaukukseen päätyneisiin kiteytyksiin.

3.3.2 Asiakkaiden ideointityöpaja

Asiakkaiden ideointityöpajaan osallistui neljä asiakasta, jotka kuuluvat aktiiviseen CoCo Tool Kit käyttäjäjoukkoon. Kaikkien näiden asiakkaiden kanssa on tehty aiemminkin yhteistyötä CoCo Tool Kitin parissa ja osalla on myös CoCo Tool Kit työkalupakki omana. Nämä neljä valikoituivat mukaan ideointityöpajaan, koska aikataulu sopi heille. Varasuunnitelmana oli, että jos asiakasryhmä jää kolmeen henkilöön, pidetään ideointityöpajoja vielä toinen, johon hankitaan toiset kolme asiakasta. Mutta päädyin siihen tulokseen, että neljä asiakasta on sopiva määrä ideointipajaan. Yleensä työpaoissa, joissa on työkaluja käytössä, ryhmän koko on ideaalisin neljän - viiden osallistujan osallistuessa.

Asiakkaiden ideointityöpaja lähti liikkeelle hieman rennommin, koska ensimmäinen ideointipaja oli jo pidetty. Tietyt sudenkupat oli paikannettu ja niihin pystyi nyt vaikuttamaan. Asiakkaat esiteltiin työpajan aluksi toisilleen, koska he eivät tuntenee toisiaan. Myös heidän yrityksensä kerrottiin, mutta mainittiin, että yritykset eivät tule

mainintana kehittämistyöhön. Asiakkaan yrityksen muodolla ja muilla tiedoilla ei ole merkitystä aineiston sisältöön tai lopputuloksiin.

Esittelyn jälkeen kävimme läpi ideointityöpajan ohjelman (liite 9). Tämä toiminta poikkesi ensimmäisen työpajan toimintamallista. Vaikka ensimmäisessä työpajassa päätettiin yhdessä palveluntarjoajien kanssa, että eri vaiheita ei käydä etukäteen läpi, koin sen kokonaisuuden kannalta huonoksi valinnaksi. Jos osalliset tietävät mitä tulevat tekemään, auttaisi se heitä suhteittamaan itse ajankäyttöä ja mitä he tiedoilla tekevät missäkin vaiheessa. Tähän ongelmaan olisi voinut myös puuttua tiukalla fasilitoinnilla ensimmäisessä työpajassa.

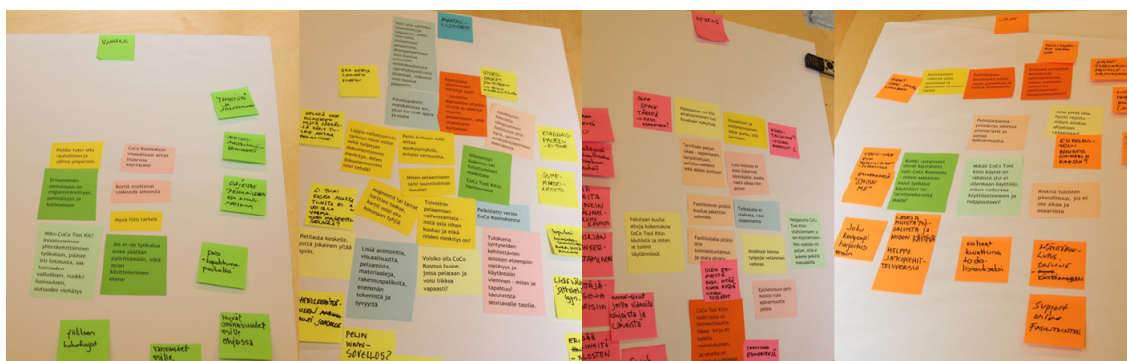
Ideointityöpaja lähti liikkeelle hyvin. Kaikki osallistujat tutustuivat ilmauksiin ja alkoivat luontaisesti muodostamaan klustereita. Toisin kuin palveluntarjoajien ryhmä, asiakkaat lähtivät keskustellen muodostamaan klustereita. Klustereiksi muodostuivat uhat, vahvuus, heikkous ja mahdollisuudet (vrt. palveluntarjoajien klusterit onnistumisen edellytykset, vahvuudet, jatkokehitys sekä haasteet). Kaikki ilmaukset löysivät paikkansa kustakin klusterista. Ryhmä keskusteli kaikki klusterit vielä auki ja keskustelun aikana he huomasivat, että usean ilmiön olisi voinut laittaa kahteen tai useampaan klusteriin. Tällaisissa tapauksissa ryhmä kävi keskustelun, mihin kohtaan ilmaisu laitetaan. Kun kaikki ilmaiset olivat paikallaan, ryhmä siirtyi ideointivaiheeseen.

Ryhmä päätti valikoida kuhunkin klusteriin oman värisen lapun, jotta ideoiden tekijät eivät erottuisi joukosta suoraan. Ideoiden tuottaminen sujui verkkaisessa ja hyvässä tahdissa, kuvassa 7 näkyy miten ryhmä oli sijoittunut pöydän ympärille Brainwritngin aikana.



Kuva 6: Klustereiden ympärille ideointiin ratkaisuja, asiakkaiden ideointityöpaja

Samoin kuin palveluntarjoajien työpajassa, myös asiakkaan pohtivat ja miettivät vastauksia. Tehtävä ei selvästi ollut kevyt. Suurimpaan osaan klustereista kaikki kirjoittivat omia ideoitaan. Kun ajatus oli tyrehtymässä, ryhmä päättyi automaattisesti keskustelemaan ideoista. Ideoiden esittely sujui hyvässä keskustelun hengessä, jokainen osallinen perusteli ideoita ja antoi näkemyksiä muihin ideoihin. Samalla asiat kehittyvät ja klusterit saivat ympärilleen myös uusia ideoita. Kuvassa 8 näkyy klustereihin syntyneitä ideoita ja miten ne määrällisesti jakautuivat. Kuvana vasemmalta alkaen ovat vahvuudet, mahdollisuudet, saivat hieman vähemmän ideoita ympärilleen ja seuraavat uhat ja heikkoudet, kuva oikeassa laidassa, saivat kaikista eniten ideoita ja ratkaisuehdotuksia.



Kuva 7: Asiakkaiden tekemät klusterit ja niihin syntyneet ideat.

Seuraava vaihe oli ideoiden siirtäminen Target Tooliin. Kuvassa 9 näkyy asiakkaiden tekemä malli. Ideoiden siirtyminen Target Tooliin kävi rennosti keskustellen ja perustelemalla valintoja. Keskustelua herätti se, mikä laitetaan mihinkin kohtaan palveluita. Kun keskustelua oli käyty jonkun aikaa, ehdotin että ryhmä siirtyisi seuraavaan vaiheeseen, koska suurin osa oli jo löytänyt paikkansa.



Kuva 8: Asiakkaiden tekemä Target Tool ja palvelun malli

Lopullinen tuotos, The Value Proposition Canvas lähti syntymään tutustumalla canvasin tietoihin. Kaikille osallistujille Business Model Canvas oli tuttu entuudestaan, ja The Value Proposition Canvas on otos kahdesta osiosta Business Model Canvasista. Ryhmä koki hankalaksi lähteä liikkeelle, koska The Value Proposition Canvasin osa eivät olleet selviä, mitä ne oikeasti tässä canvasissa tarkoittavat. Myös arvolupauksen tiivistäminen kokonaisuudessaan koettiin hankalaksi. Aikansa canvasia työstettyään, ohjasin ryhmää miettimään, mikä on se arvo mitä he ovat asiakkaina saaneet CoCo Tool Kitistä ja minkälaisilla argumenteilla he lähtisivät myymään CoCo Tool Kitia asiakkaille. Nämä kysymykset helpottivat ryhmää ja he saivat tiivistettyä canvasin suhteellisen helposti. Asiakkaiden tekemä Value Proposition Canvasissa, (liite 11), näkyy asiakkaan näkökulma, mitä he odottavat CoCo Tool Kitiltä ja sen palveluilta.

Asiakkaat tuottivat ideointipajan aikana yhteensä 55 idealappua. The Value Proposition Canvasiin niistä päätyi yhteensä 17 kappaletta, sama kuin palveluntarjoajilla. Target Tooliin niistä jäi yhteensä 17 kappaletta ja klustereihin yhteensä 17 kappaletta. The Value Proposition Canvas (liite 11), sai lopulta hyvin kiteytetyn muodon. Jäljelle jääneet ideat linkittyvät selkeästi arvonlupaukseen päätyneisiin kiteytyksiin.

3.3.3 Palvelusuunnittelua - ideoiden jatkokehitys

Tässä luvussa käydään läpi aineisto, jonka pohjalta palvelukokonaisuutta lähdetään suunnittelemaan ja minkälaiset olivat ideointityöpajojen tulokset. Ideoiden jatkokehitys ja jalostaminen pohjautuu kaikkiin aineistoihin, määrittelyvaiheen tuloksiin, asiakasymmärrysvaiheen tuottamiin tuloksiin sekä ideointityöpajojen kaikkiin aineistoihin. Koko aineisto käydään läpi ja analysoidaan sisällönanalyysillä.

Kokonaisuudessaan ideointityöpajat sujuivat hyvin. Menetelmät vastasivat siihen tarpeeseen, mitä tietoa haluttiin saavuttaa ja kaikki osallistujat olivat motivoituneita ja aidosti kiinnostuneita kehittämään. Kummasakin työpajassa viimeinen vaihe tuntui vievän kaikista syvimmälle ja haastavan osallistujia todella miettimään ja pohtimaan, miten oikeasti voisi vastata siihen asiakkaan mieltymykseen ja odotukseen. Aineistoa syntyi paljon kaikissa eri vaiheissa. Työpajojen tallenteille tehtiin video etnografia ja poimittiin vielä osallistujien kommentteja, käyttäytymistä ja tunteita (Kumar 2013, 109).

Koko aineistosta nousi selkeästi kaksi osa-aluetta, pelaamiseen liittyvä prosessi sekä itse tuote, CoCo Tool Kit. CoCo Tool Kitin ympärille kertyvät kehitysehdotukset olivat pääosin tuotteen fyysiseen kehittämiseen liittyviä asioita. CoCo Tool Kit -työkalupakin jatkokehittämiseen liittyvät tulokset esitellään luvussa 4.3. CoCo Tool Kit -työkalupakin ympärille kertyi 42 ideaa ja palveluiden ympärille 233 kappaletta.

Tämä vaihe lähti liikkeelle ideointityöpajojen tuottamien aineistojen läpikäynnillä. Kaikki aineisto kummastakin työpajasta, post-it kirjoitukset, The Value Proposition Canvasit, klusterointi ja video etnografian muodostamat tulokset laitettiin yhteen, ja aineistolähtöisesti sieltä poimittiin vastineita asiakkaiden maailmaan. Aineisto purettiin samankaltaisuuksiin, joista muodostettiin luokkia, jotka hahmottuivat selkeästi aineistosta. Luokkia muodostui yhteensä seitsemän: asiakkaan ongelman havaitseminen, työpajojen palvelupaketti, pelitilanteen ohjeistus, case-esimerkit erilaisissa muodoissa ja lähteissä, fasilitaattorin palvelut ja niiden koulutus, arvolupaus sekä ohjeistus.

Nämä seitsemän teemaa muodostaisivat palvelumallin suunnan. Koska ideointipajoissa nousi esille käyttökohteiden ja -odotusten lista, käytiin tutkimusvaiheessa saatu aineisto vielä uudelleen läpi, jotta voitiin varmistaa, että käyttökohteita ei ollut aineistossa enempää tai niihin olisi tullut muutoksia. Kananen (2008) kirjoittaakin, että tiedonkeruu ja analyysivaihe ovat tutkimuksessa lähekkäin toisiaan, kumpaakin tapahtuu samanaikaisesti ja analysoinnin jälkeen voidaan joutua palaamaan taas uudelleen tiedonkeruuvaiheeseen ja päinvastoin. Tutkimus etenee syklisesti ja jatkuva reflektointi tutkimuksen aikana on luontaista ja tarpeen. (Kananen, 2008, 56 - 57.)

Asiakkaan ongelman havaitseminen nousi aineistosta esille asiakkaan kuuntelemisena ja asiakkaan haasteiden ymmärtämisenä. Ilman ymmärrystä asiakkaan haasteista, ei pelaaminen tuota haluttua tulosta. Ehdotuksena aineistosta nousi esikeskustelu tai -lomake ennen pelitilannetta. Hyvät tulokset syntyvät, kun käsiteltävä aihe ymmärretään:

”Saimme yrityksen sisällä ryhmässä sellaista tietoa asiakkuudesta jota ei aikaisemmin oltu kerätty yhteen tai mallinnettu millään tavalla. Lisäksi sain osaamista ulkopuolisen fasilitoijan kautta, jotta itse pystyin asiantuntijana osallistumaan peliin. Ymmärrystä karttui meidän koko ryhmälle mahdollisista asiakasodotuksista ja peli antoi hedelmällisen alustan sellaiselle vuorovaikutukselle, jota meidän virallisissa palaverissa ei ehkä olisi pystytty saavuttamaan.”

Työpajojen palvelupaketti ja fasilitaattorin palvelut nousivat aineista selkeästi. Asiakkaiden suunnittelupelien käyttö ja täydellinen hyödyntäminen kaipaavat ulkopuolista tukea ja ohjausta. Palvelupaketti koettiin merkitykselliseksi asiakkaan näkökulmasta, pelkkä tuote ei tarjoa maksimaalista arvoa asiakkaalle. Aineistosta nousi ehdotus palveluksi, joka muodostuu ongelman ratkaisusta, ihmisten osallistamisesta, voimaantumisesta ja yhteiskehittämisestä.

Pelitilanteen ohjeistus ja case-esimerkit koettiin perusasioina, jotka palveluntarjoajan pitää tarjota asiakkaille. Tuotteeseen ja palveluun pitää kuulua selkeitä, itseohjautuvuuteen

kannustavia ohjeita pelin käyttämiseen sekä tietoa siitä, mikä on suunnittelupeli ja mitä pelaaminen tarkoittaa. Esimerkit tuovat esille sen, miten peliä on käytetty ja mitä sillä on saatu aikaiseksi. Case-esimerkit konkretisoivat hyödyt asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille. Pelitilanteeseen liittyen aineistosta nousi hyvän fiiliksen korostaminen pelaamisessa. Se on tärkeää ihmisten ja tulosten kannalta. Samankaltaisia asioita korostavat myös Mattelmäki & Visser (2012) ja Vaajakallio (2012).

Mitä asiakas sitten odottaa, mihin asiakas etsii vastausta ja helpotusta? Liiketoiminnan kehittämiseen, hän haluaa saada ajansäästöä, tuloksia, syvyyttä, ymmärrystä ja analysointia, kilpailukykyä ja kehittää uusia palvelumalleja. Asiakas haluaa osallistaa sidosryhmiä ja vähentää muutosvastarintaa, helpottaa jalkauttamista. Palveluntarjoaja tarjoaa asiakkaille mahdollisuutta tiedostaa ja tunnistaa yrityksen haasteet, kriittiset kohdat ja kehittämiskohteet.

Canvasin osa	Asiakas	Palveluntarjoaja
Tuotteet ja palvelut Products & Services	Fasilitaattori = konsultti	Yhdessä pelaamalla voittajaksi
	Support Online, fasilitaattorin käyttökoulutus online, käyttömaksuun	Use Cases
	www-sivut joilla videoita ohjeista ja caseista	Roadmap / tarve, pelin eteneminen, tulokset eteenpäin
	www-sivuille päivitetään - uusien tullessa, käyttäjien palaute, some, twitter	CoCo Game Tools for Customers, pistä porukiasi ratkaisemaan organisaatiosi haasteet pelaamalla Cocoa, Cosmosta pelaamalla ratkaiset organisaatiosi haasteet
	Fasilitointi maksullisena palveluun > kuka?	Kilpailukykyä ja työniloa, CoC Game Tools
	Lista hyvistä Ice Breakereista	
Tavoitteiden tukijat Gain Creators	Uudistaa - liiketoimintaa, prosessia ja palvelua	Osallistaminen - vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa jalkauttamista
	Ajansäästöä, tuloksia, syvyyttä, ymmärrystä ja analysointia	Tiedostaminen / Tunnistaminen - haasteet, kriittiset kohdat, kehittämiskohteet
	Liiketoiminnan ja palvelun kehittäminen	Kehittää - Roadmap
	Uuden palvelumallin kehittäminen	Vaikuttaa - jalkauttaa
	SOME - yhteisöllisyys, kokemusten jakaminen, ymmärrys, benchmarking	Sitouttaminen = yhteinen prosessi, luottamuksen rakentaminen
	Fasilitaattori - kuinka käytettiin, business case	Taattu TULOS
	Eka kerta kokeilu	
Haasteiden helpottajat Pain Relievers	SOME-markkinointi - videotallenne? > Olen kokeillut :)	Selvittää busineksen pullonkaulat
	Video-ohjeet YouTubeen > toimii markkinointinakin	Helppo käyttää
	Video-ohje esim. videoscribe-työkalulla	Selkeä ohjeistus
	Esimerkkejä Show Me	Valmis paketti
	Lisää ohjeita muihinkin työvälineisiin kuin CoCo Kosmos	Pelillisyyden laajentaminen, peli ikkunana

Taulukko 12: Koonti asiakkaiden ja palveluntarjoajien arvolupauksesta

Taulukossa 12 näkyy The Value Proposition Canvasiin päätyneet vastaukset, sekä asiakkaiden että palveluntarjoajien. Nämä kiteyttävät tuloksien pääsuunnan ja seitsemän aineistosta nousutta luokkaa.

The Value Proposition Canvasien sisällöstä voi nähdä asiakkaiden ja palveluntarjoajien näkökulmaerot. **Asiakkaat** käsittelevät arvolupauksen osioita siitä näkökulmasta, mitä he saavat itselleen ja yhteisölleen, kun he käyttävät yhteiskehittämisen työkalua. Heillä nousi selkeästi kaikissa kolmessa osa-alueessa (tuotteet ja palvelut, haasteiden helpottajat ja tavoitteiden tukeminen) yhteisöllisyys, toiminnallisuus, mitä he saavat sekä palvelut. Palvelut jakautuivat fasilitaattoripalveluihin sekä yhteisöstä saatuihin tukipalveluihin. Tuote ja palvelu -osio koostuivat konkreettisista asioista, mitä asiakkaat tarvitsevat työelämässään, jotta heidän tavoitteet ja tehtävät tulisivat tehdyksi. **Palveluntarjoajien** valinnat olivat hieman strategisemmalla tasolla kuin asiakkaiden. He mainitsivat myös yhteisön ja yhdessä tekemisen sekä esimerkkien esittelyyn. Kokonaisuus muodostaa strategisen näkemyksen mitä palveluita palveluntarjoaja tarjoaa, kun taas asiakkaat näkivät tämän osion, mitä he saavat.

Tavoitteiden tukemisessa (gain creator) nousi selkeästi ne asiat, jotka asiakkaat kokivat saavansa: ajansäästöä, tuloksia, syvyyttä, ymmärrystä, analysointia ja uudistusta. Edelleen vahvasti nousi palveluiden ja fasilitaattorin merkitys kokonaisuudessa, samoin kehittäminen ja yhteisöllisyys. Palveluntarjoajilla oli edelleen strateginen näkökulma - mitä annamme asiakkaalle: osallistamista, tunnistamista, kehittämistä, vaikuttamista, sitouttamista sekä tuloksia. Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemykset eivät eroa toisistaan, vaan he katsovat asiaa kumpikin omasta näkökulmasta.

Haasteiden helpottajiksi (pain releiver) asiakkaat valitsivat konkreettisia, arkea helpottavia asioita, jotka tukevat pelaamista ja yhteisöllisyyden rakentamista sidosryhmien välillä. Valinnat painottuivat konkreettisiin ohjeisiin, sekä jakelukanaviin ja saavutettavuuden helpottamiseen ja lisäämiseen. Palveluntarjoajien näkökulma oli strateginen. Valinnat kuvastivat sitä, mihin palveluntarjoaja sitoutuu ja mitä he tarjoavat kokonaisuutena, jotta asiakkaan elämä olisi helpompaa ja tuottaisi tulosta.

Samankaltaisuuksia palveluntarjoajien ja asiakkaiden kuvioissa oli aikaisempien peli-tilanteiden (case) esittely ja jakaminen muille, liiketoiminnan ja prosessien kehittäminen toimintana, helppous ja selkeys pelien käytössä sekä pelillisuus yleensä koettiin toivottavana ja arvona itsessään.

4 Tulokset ja kehittämis ehdotukset

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön tulokset sekä kehittämis ehdotukset palveluntarjoajalle. Tulokset muodostavat uuden palvelukonseptin, palvelutarjooman, palveluprosessin ja asiakkaalle tehdyn visuaalisen palvelukuvauksen. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa asiakkaiden käyttökokemuksista suunnittelutyökalun käyttämisestä omassa kontekstissaan ja tiedon pohjalta luoda asiakkaiden kanssa yhdessä palvelukonsepti, joka vastaa asiakkaiden odotuksiin. Uudet palvelumallit on luotu asiakkaiden ja palveluntarjoajan näkemyksien mukaisesti, vastaamaan siihen, mitä asiakas tarvitsee arjessa omien tehtävien tueksi ja mitä palveluntarjoaja lupaa asiakkaalle.

Jotta palveluntarjoaja saisi mahdollisimman konkreettisen suunnitelman palvelun toteuttamisen tueksi, toteutettiin yksityiskohtainen palveluprosessi, selkeä palvelukonseptikuvaus sekä asiakkaan näkökulmasta palvelutarjooma. Nämä kolme muodostava yhdessä kokonaisuuden, joka kattaa palvelun kaikki ulottuvuudet eri näkökulmista. Palvelukonsepti on kuvaus palvelukokonaisuudesta, asiakkaiden odotuksista ja miten odotukset täytetään palveluntarjoajan puolelta (Edvardsson & Olsson 1996, 149; Goldstein ym. 2002, 121). Palvelutarjooma kuvaa asiakkaan kokemat osa-alueet palvelusta, näkyvät palvelun osat sekä palvelun lopputuloksen (Grönroos 2010, 222). Palveluprosessin kuvaaminen tuo taas esille kokonaisuuden, kaikki toimijat, tukiprosessin, asiakkaan prosessin, näkyvät ja näkymättömät palvelun osat (Bitner ym. 2008, 72).

Palvelukonseptin toimivuutta testattiin asiakkaiden kanssa. Testaamistilanteeseen toteutettiin visuaalinen palvelukuvaus sekä prototypoitiin muutama palvelukonseptin osa. Prototypoinnin kohteeksi valittiin pelaamisen reittikartta, opastus yhteiskehittämisen ja pelaamisen maailmaan sekä lyhyt video yhdestä toteutuneesta pelitilanteesta.

Asiakasymmärrys on ollut keskeinen elementti kehittämistyössä ja edellytys asiakas keskeisen palvelun kehittämiselle on ymmärrys asiakkaan arjesta ja valinnoista. Ilman syvää asiakasymmärrystä ei voi onnistua toteuttamaan asiakas keskeistä palvelua. (Heinonen ym. 2013, 110.) Uudet palvelumallit pohjautuvat kehittämistyön aineistosta nousseisiin tuloksiin.

4.1 Uudet palvelusuunnitelmat suunnittelupelin tueksi

Tuloksina nousi seitsemän palvelun painopistettä, joita tulisi kehittää: asiakkaan ongelman havaitseminen, työpajojen palvelupaketti, pelitilanteen ohjeistus, case-esimerkit erilaisissa muodoissa ja lähteissä, fasilitaattorin palvelut ja niiden koulutus, arvolupaus sekä ohjeistus.

Palvelumallien kehittäminen lähti liikkeelle ideointityöpajojen materiaaleista, joiden pohjalta luotiin the Value Proposition Canvas (kuvio 12), kuvaamaan asiakkaan profiilia ja palveluntarjoajan arvolupaus. Arvolupaus on strateginen linjaus siitä, mitä asiakkaalle päätetään luvata. Palveluntarjoajien ideointityöpajassa pohdittiinkin, että canvas tehdään palveluntarjoajaa varten, jotta he osaavat toimia oikein asiakkaalle.

The Value Proposition Canvas toteutettiin, koska siinä tarkastellaan arvolupaus ja asiakkaan profiilia. Sama työkalu oli käytössä ideointityöpajoissa, jossa asiakkaat ja palveluntarjoajat loivat omat versionsa. Tämä tuloksen esiteltävä versio on yhdistelmä asiakkaiden ja palveluntarjoajien omista versioista, sekä ideointityöpajojen muista aineistoista. The Value Proposition Canvasin (kuvio 12) vasen puoli, kuvan alhaalla, koostuu palveluista, hyötyjen luojista sekä haasteiden helpottajista. Oikea puoli, kuvan yläpuolella, koostuu asiakkaan profiilista, jossa kuvataan asiakkaan tehtävät, asiakkaan haasteet ja hyödyt. (Osterwalder ym. 2014, 8 - 9.)

Arvolupaus koostuu palveluista, joka kiteytyy yhdessä pelaamiseen. Se tarkoittaa fasilitaattoripalveluita, tukea, case-esimerkkejä, online-palveluita, käytön tukemista ja uusia ohjeita sekä uuden version CoCo Kosmoksesta.

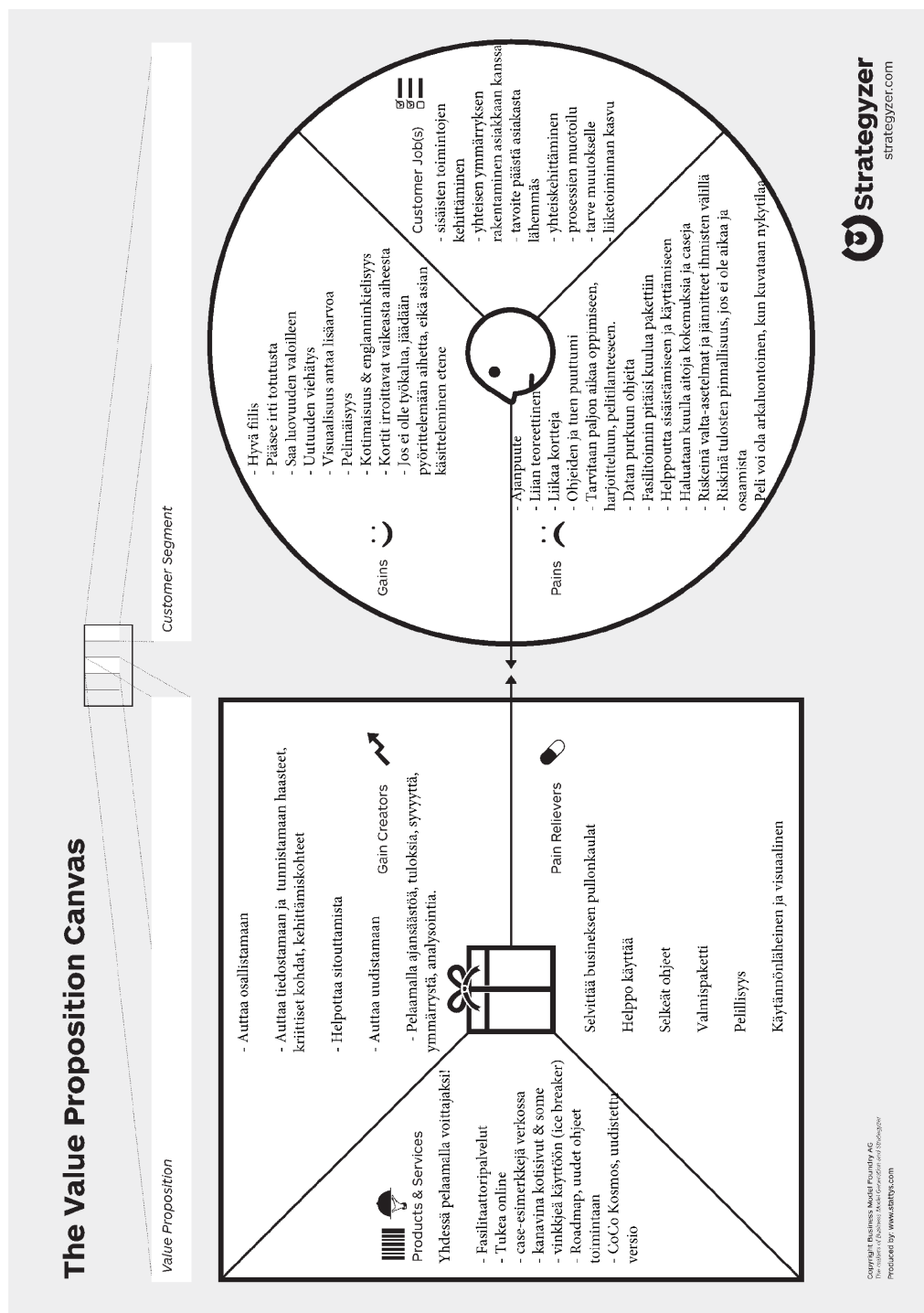
”Omalta kohdaltani asiakkaana voin sanoa, että minun arvokokemus cocosta liittyi nimenomaan tietoon, osaamiseen ja ehkä ymmärtämisen kartuttamiseen. Ja nämä ovat sellaisia asioita, joita asiakkaana arvostan ja joista olisin valmis myös maksamaan palveluna.”

Nämä vastaavat **asiakkaan profiilin työtehtäviin**, joka on tiivistetty versio tutkimusvaiheessa syntyneistä tuloksista, jotka olivat ideointityöpajojen materiaalina. Asiakkaat haluavat kehittää sisäisiä toimintoja, yhteistä ymmärrystä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, haluavat asiakasta lähemmäksi, he haluavat yhteiskehittää, muotoilla prosesseja. Asiakkaat kokevat, että heillä on tarve muutokselle ja liiketoiminnan kasvulle.

Asiakkaan profiilissa asiakkaan **haasteet ja hyödyt koostuvat** niistä ajatuksista ja tunteista, mitä asiakas kokee, kun hän käyttää suunnittelupeliä. Asiakkaalla on halu tehdä omia asioita hyvällä fiiliksellä ja päästä irti arjesta ja saada jotain uutta. Haasteet liittyvät selkeästi ajanpuutteeseen, liikaan teoreettisuuteen, ohjeiden puuttumiseen ja palvelun puuttumiseen.

Palveluntarjoajan vastaukset asiakkaan hyötyihin on strateginen linjaus siihen, mitä asiakkaalle tarjotaan. Se kiteytyy sanoihin Pelaamalla ajansäästöä, tuloksia, syvyyttä, ymmärrystä ja analysointia. Tämä lupaa asiakkaalle, että palvelu ja tuote yhdessä auttavat osallistamaan, tiedostamaan ja tunnistamaan haasteet, kriittiset kohdat ja

kehittämiskohteet, helpottaa sitouttamista ja auttaa uudistamaan. Haasteisiin nousi selkeä kokonaisuus, mikä auttaa asiakasta. Suunnittelupelin pitää olla helppo käyttää, selkeät ohjeet, valmispaketti, pelillisyyys, käytännönläheinen ja visuaalinen ja selvittää bisneksen pullonkaulat.



Kuvio 12: CoCo Tool Kit palvelun arvolupaus ja asiakasryhmä

Palveluntarjoajan vastaukset asiakkaan hyötyihin on strateginen linjaus siihen, mitä asiakkaalle tarjotaan. Se kiteytyy sanoihin Pelaamalla ajansäästöä, tuloksia, syvyyttä, ymmärrystä ja analysointia. Tämä lupaa asiakkaalle, että palvelu ja tuote yhdessä auttavat osallistamaan, tiedostamaan ja tunnistamaan haasteet, kriittiset kohdat ja kehittämiskohteet, helpottaa sitouttamista ja auttaa uudistamaan. Haasteisiin nousi selkeä kokonaisuus, mikä auttaa asiakasta. Suunnittelupelin pitää olla helppo käyttää, selkeät ohjeet, valmispaketti, pelillisuus, käytännönläheinen ja visuaalinen ja selvittää bisneksen pullonkaulat.

Suunnittelupelin käyttämisen hyötyjä nousi esille useita. Ne jakautuivat tapaan toimia sekä sen tuottamiin tuloksiin. Toimintatapana suunnittelupeli koetaan visuaalisena, joka on monelle helppo tapa käsitellä asioita. Kuva tukee ja täydentää sanallista viestintää. Pelaamisen avulla pystytään hahmottamaan isoja kokonaisuuksia ja luomaan kuva monimutkaisestakin kokonaisuudesta. Suunnittelupelin käyttäminen tuo esille asioiden syitä, seurauksia ja kehitystarpeista ja pelillisyyden avulla on helppo käsitellä vaikeitakin asioita. Pelaamisen ja kuvan luomisen avulla voidaan luoda yhteinen kieli eri asiakasryhmien kanssa. Se auttaa keskustelemaan ja tuo esille hiljaista tietoa.

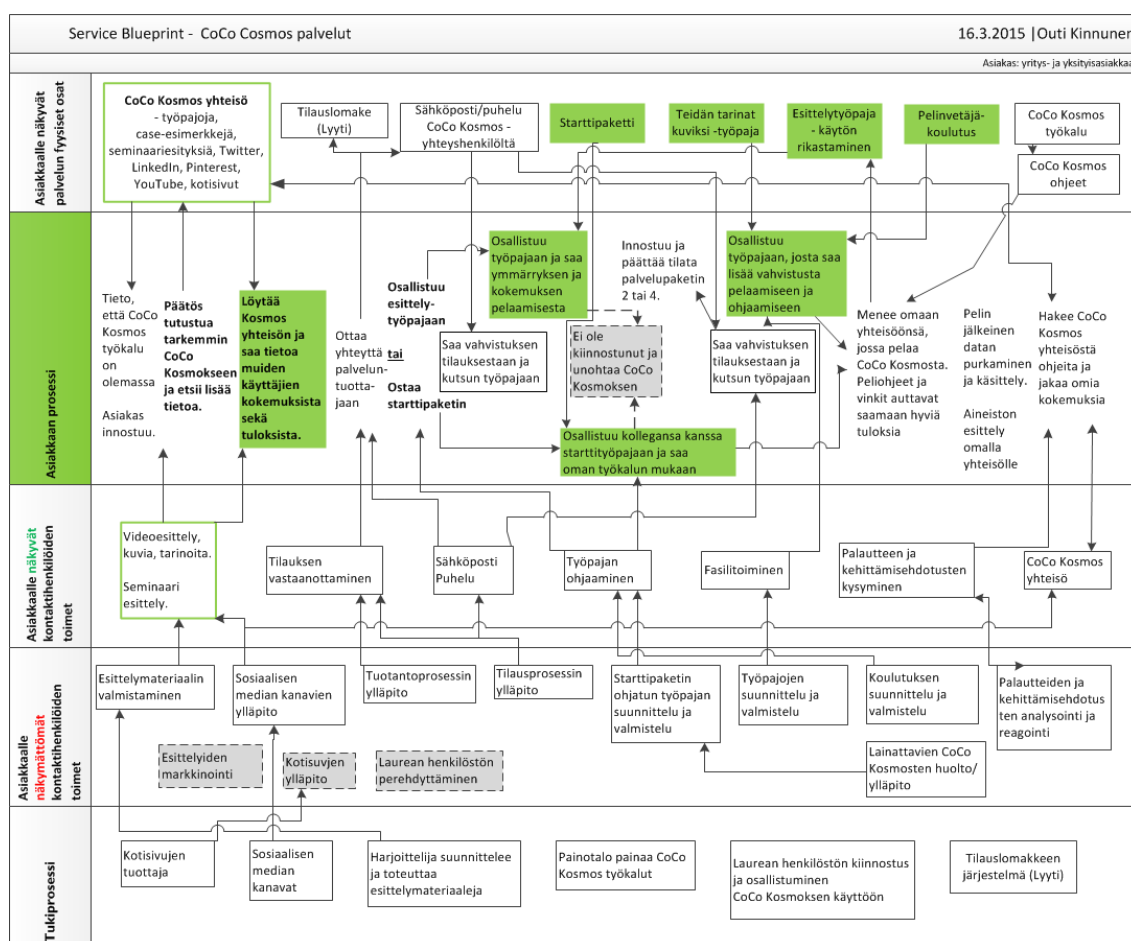
Näiden tietojen pohjalta toteutettiin palvelukokonaisuus, jotka kuvataan seuraavissa alaluvuissa. Ensin toteutettiin palveluprosessi, jotta havainnollistettaisiin palveluprosessin kokonaisuus. Tämän jälkeen toteutettiin palvelutarjooman muodostus, joka käsittää asiakkaan valikoiman palveluista. Lopuksi toteutettiin yksityiskohtainen palvelukonseptikuvaus, joissa kuvataan ydinpalvelut, lisä- ja tukipalvelut, miten ne toteutetaan, missä ja mikä on asiakkaan hyöty ja palveluntarjoajan lupaama arvo asiakkaalle.

4.1.1 Palvelun kuvaus Service Blueprintillä

Määrittelyvaiheessa tehty palveluprosessi (liite 1) nosti esille kaksi kriittistä kohtaa; kun asiakas ottaa ensimmäisen kontaktin palveluntarjoajaan sekä tilanne, kun asiakas on tilannut itselleen CoCo Tool Kitin. Alkutilanteen Service Blueprint osoitti, että asiakkaan palveluprosessi oli hallitsematon. Tämä johtui siitä, että systemaattista palvelu- ja prosessimallia ei ollut olemassa.

Uusi Service Blueprint (kuvio 13) tuo esille asiakkaalle suunnitellun palveluprosessin, jota tukee asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat. Aiemmin asiakkaan prosessi painottui asiakkaan omaan aktiivisuuteen ja tilauspäättöksen tehtyään, asiakas oli täysin omillaan. Nyt asiakkaan prosessi on saanut uuden ilmeen, jossa asiakas ja hänen kokemuksensa ovat keskiössä. Vihreällä merkityt kohdat ovat palveluprosessin kannalta kriittisiä hetkiä, ja niihin panostamalla asiakkaan ja palveluntarjoajan kumppanuudesta tulee hyötyä tuottava prosessi.

Asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat tukevat myös asiakkaan prosessia oikealla tavalla. Fyysiset osat on kuvattu tarkemmin palvelukonseptikuvauksessa (luku 4.1.3.).



Kuvio 13: CoCo Kosmos palvelun uusi palveluprosessi

Vertailtaessa uutta ja vanhaa asiakkaan prosessia huomataan, että prosessi painottui aikaisemmassa selkeästi tuotteeseen. Palvelua ei ollut juuri kuin se välttämätön. Tämä johtuu myös siitä, että palvelua ei oltu aiemmin luotu vaan tämän työn tarkoituksena oli tuottaa suunnitelma palvelun luomiseksi. Uudessa Service Bluperintissä näkyy, kuinka asiakkaan ensi kosketus CoCo Kosmukseen käy palvelun ja kokemusten jaon kautta, eikä pelkästään itse tuotteeseen. Tuote ei kuitenkaan jää varjoon, koska kyseessä on CoCo Kosmos -yhteisö, jossa tieto ja sisältö perustuvat CoCo Kosmukseen, itse peliin, sekä erilaisiin pelitilanteisiin ja asiakaskokemuksiin ja esimerkkitapausten esittelyyn.

Kun asiakas tekee päätöksen tutustua CoCo Kosmukseen, hän saa vastaan CoCo Kosmos -yhteisön, jossa on tietoa ja muiden asiakkaiden kokemuksia. Asiakas pystyy heti ensikosketuksesta lähtien saamaan lisää tietoa ja tukea ajatukselle käyttää suunnittelupeliä omassa työssään. CoCo Kosmos -yhteisö toimii monella tasolla. Se markkinoi ja tarjoaa asiakkaalle yhteisön, josta saa tietoa. Tilausvaiheessa asiakas voi valita kaksi eri

lähestymistapaa aikaisemman yhden sijaan. Hän voi joko osallistua esittelytyöpajaan ja tutustua lisää tai ostaa starttipaketin.

Starttipaketti sisältää opastuksen tuotteen käyttöön sekä itse tuotteen. Kun asiakas otetaan keskiöön heti prosessin alkuvaiheessa, vältetään hallitsemattomalta prosessilta ja varmistetaan hyödyn syntyminen kumpaankin suuntaan, asiakkaalle ja palveluntarjoajalle. Hallitun prosessin ansioista asiakkaan kokemaa ”harmaa-alue” kaventuu, eikä hän pääse tipahtamaan palveluprosessista sen vuoksi, että asiakkaan kanssa ei olisi tehty yhteistyötä. Jos asiakas poistuu palveluprosessista sen vuoksi, että pelimäinen toiminta ja työkalun käyttäminen ei ole hänen toimintansa mukaista, on se hyvä kummallekin osa-puolelle. Tämän vuoksi osallistuminen esittelytyöpajaan on erinomainen lähestymistapa.

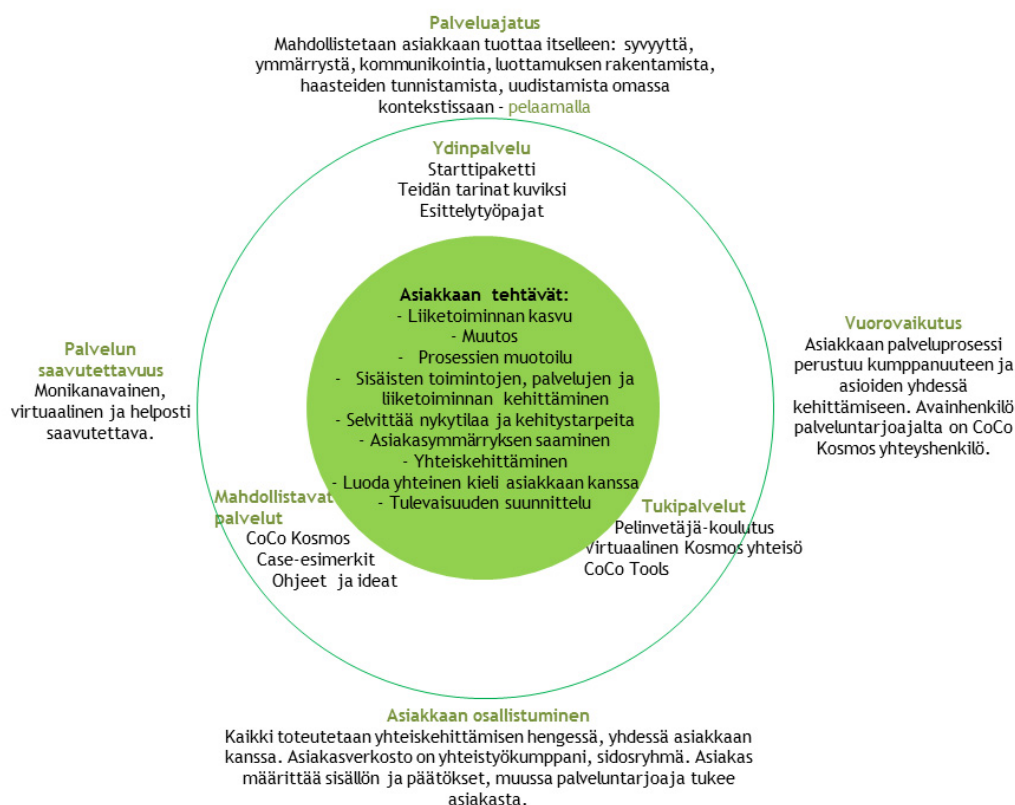
Asiakkaan prosessin edetessä tuotteen käyttöön, tukevat fyysisten palveluiden osat käyttöönottoa sekä käyttöä sen jälkeen. CoCo Kosmos -yhteisö sekä muut palvelut vastaavat asiakkaan odotuksiin ja tukevat niiden toteuttamista hänen omassa kontekstissaan.

Uusi palveluprosessi tukee asiakkaan arvomuodostumista. Asiakkaalle muodostuu arvoa palveluprosessin näkyvissä sekä näkymättömissä vaiheissa (Grönroos & Voima 2013, 136), jotka on nyt suunniteltu vastaamaan asiakkaan haluamiin ja tavoitteisiin.

4.1.2 Palvelutarjooman muodostus

Palvelutarjooman lähtökohtana on asiakas ja asiakkaan saama hyöty. Jotta tarjooma voidaan muodostaa, pitää asiakkaasta olla syvälinen ymmärrys. Palvelutarjoomassa kuvataan peruspalvelupaketin sisältö eli ydinpalvelut, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Palvelutarjoomassa kuvataan myös palvelun saatavuus, palveluajatus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen prosessiin (Grönroos 2010, 223).

Grönroosin palvelutarjoomassa (2010, 223) ei esitetä asiakkaiden odotuksia. Tässä työssä yhdistettiin Grönroosin (2010, 223) palvelutarjooma sekä mukaelma palvelukonseptimallista (kuvio 6), jossa kuvataan myös asiakkaan maailma. Tämä malli kuvaa kattavasti kokonaisuuden palvelusta. Palvelutarjooma (kuvio 14) on siis yhdistelmä palvelukonseptimallista sekä Grönroosin laajennettua palvelutarjoomaa.



Kuvio 14: CoCo Kosmos palvelun palvelutarjooma ja asiakkaiden tehtävät

Ydinpalvelut muodostuvat starttipaketista, teidän tarinat kuviksi -palvelupaketista sekä esittelytyöpajoista. Nämä muodostavat peruspaketin, joka vastaa asiakkaiden tehtäviin ja tavoitteisiin. Palvelun tarkempi kuvaus on seuraavassa luvussa, uusi palvelukonsepti.

Palveluajatus kiteytyy arvolupauksessa esitettyihin asioihin. Asiakkaan muodostaa itselleen arvoa, jota palveluntarjoaja tukee omalla prosessillaan. Asiakas saa omassa kontekstissaan suunnittelupelin käyttämisestä syvyyttä, ymmärrystä, kommunikointia, luottamuksen rakentamista, haasteiden tunnistamista ja uudistamista.

Palvelun saavutettavuus vastaa asiakkaiden odotuksiin palvelusta, joka on monikanavainen, virtuaalinen ja helposti saavutettava. Se ei perusta omia, hankalasti saavutettavia virtuaalisia ympäristöjä, vaan verkostoituu olemassa oleviin kanaviin. Näin saadaan asiakkaalle helppo ja vaivaton pääsy yhteisöön ja tiedon saamiseen.

Vuorovaikutus oli yksi tärkeimmistä aineisista nousseista asioista. Asiakas näkee ja odottaa, että palveluprosessi perustuu kumppanuuteen ja asioiden yhdessä kehittämiseen. **Asiakkaan osallistuminen** prosessiin on aktiivista palveluntarjoaja osaa huomioida asiakkaan odotukset. Kaikki toteutetaan yhteiskehittämisen hengessä, yhdessä asiakkaan kanssa.

4.1.3 Uusi palvelukonsepti

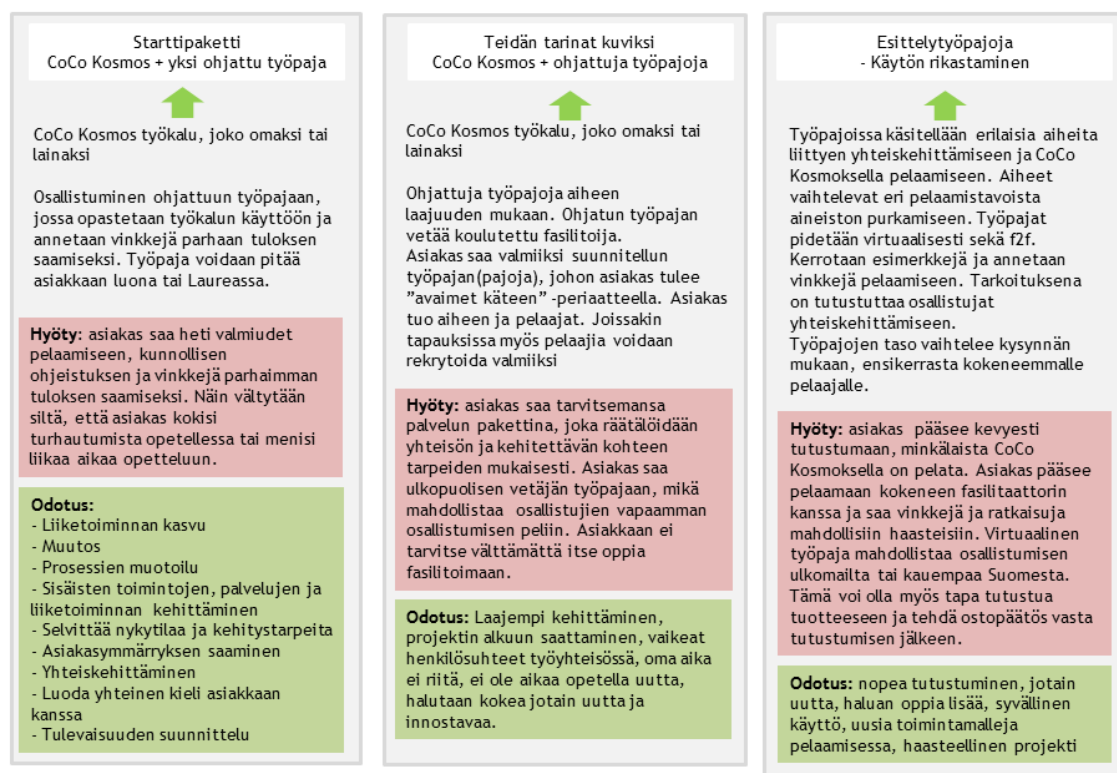
Palvelukonseptisuunnitelman tarkoituksena on esitellä palvelun keskeiset toiminnot ja ominaisuuden sekä asiakkaan odotukset (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107). Tuulaniemen (2011, 191) mukaan palvelukonsepti on kuvaus palvelun kompleksisesta kokonaisuudesta. Se selventää, mistä palvelusta on kysymys, miten se täyttää asiakkaan odotukset, millä tavoin palvelu tuotetaan ja mistä se vaatii palveluntarjoajalta. Edvardsson ja Olsson (1996, 149) esittävät, että palvelukonsepti on palvelun prototyyppi siitä, mitä hyötyä ja arvoa tuotetaan asiakkaalle. Se kuvaa mitkä asiakkaan odotukset ja mieltymykset pitää tulla täytetyksi ja miten yritys tuottaa vastineen odotuksiin.

Palvelukonseptit on luotu koko kehittämistyön aikana syntyneen aineiston pohjalta. Palvelukonseptin kuvaaminen on toteutettu kortteina, jotka kuvaavat kunkin palvelunosan erikseen. Yhdessä kortissa kuvataan palvelun sisältö, kanavat, hyöty sekä asiakkaan odotukset. Palvelukuvaukset on toteutettu ydinpalveluista, mahdollistavista sekä tukipalveluista. Ydinpalveluihin kuuluu kolme osaa, starttipaketti, teidän tarinat kuviksi -työpajat sekä esittelytyöpajat.

Haasteena palveluprosessissa oli prosessin systemaattisuuden sekä asiakaskeskeisen toiminnan puuttuminen. Asiakkaan palveluprosessin loppupää oli hallitsematon ja asiakkaan omissa käsissä. Vahvistusta tarvittiin palveluntarjoajan tuottamiin fyysisiin palveluihin sekä prosessin systemaattisuuteen ja halittavuuteen, jotta arvon muodostuminen asiakkaalle olisi mahdollista toteutua. Uudet suunnitelmat on esitetty palvelunprosessin näkökulmasta edeltävissä kappaleissa.

Asiakkaiden haasteena pelien käytössä oli ajanpuute omassa elämässä, erilaisten ihmisten ohjaamisen haasteet, valta-asetelmat ja jännitteet ihmisten välillä, huoli siitä, että pelaaminen ei tuota tulosta ja jos tuottaa, että se olisi liian kevyttä eikä johda mihinkään. Asiakas koki erittäin tärkeänä ohjeet ja tuen pelaamiseen ja pelin käyttöön. Tuen tulisi koskettaa asiakkaan omaa toimintaa ja mahdollistaa tulosten saaminen ja niiden käytäntöön vieminen.

Näihin asiakkaan haasteisiin on pyritty vastaamaan palvelukonseptin avulla. Ydinpalveluihin, niihin jotka vastaavat asiakkaan ensisijaisiin odotuksiin, kuuluu starttipaketti, teidän tarinat kuviksi -työpajat sekä esittelytyöpajat (kuvio 15).



Kuvio 15: Palvelukonseptin ydinpalvelun kuvaus

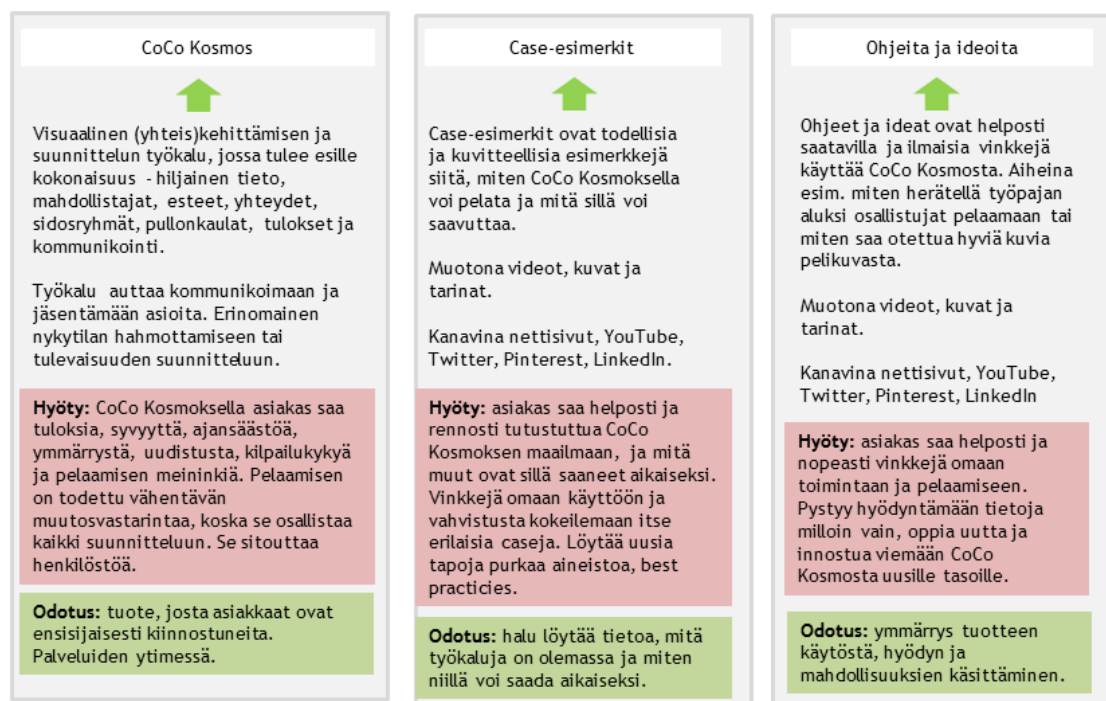
Starttipaketti sisältää työkalun ja yhden ohjatun työpajan. Hyöty asiakkaalle tästä on, että hän saa heti valmiudet pelaamiseen ja perusosaaminen suunnittelupelin käyttämiseen. Näin asiakas ei koe turhautumista, tuotetta ei käytetä väärin, eikä tuote jää käyttämättä. Ensimmäinen ohjattu työpaja myös vahvistaa suhdetta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Palveluntarjoaja ja asiakas kohtaavat ja avaavat tilannetta asiakkaan työyhteisössä. Tämä on palveluprosessin tärkein vaihe, luoda luottamus asiakkaaseen ja aloittaa kumppanuus. Asiakkaan odotus on asiakkaan ensisijaiset odotukset, miksi hän ylipäätään kokisi tarvetta ja kiinnostusta käyttää yhteiskehittämisen työkaluja.

Teidän tarinat kuviksi -työpaja vastaa edelleen asiakkaan ensisijaisiin odotuksiin ja haluihin kehittää omaa toimintaa, se menee vain askeleen pidemmälle ja syvemmälle asiakkaan mieltymysten täyttämässä. Jos asiakkaalla on laajempi kehittäminen, projektin alkuun saattaminen, vaikeat henkilösuhteet työyhteisössä tai oma aika ei vain riitä, voidaan asiakkaan kanssa sopia heidän omanlainen työpaja. Tässä tuodaan esille, mihin luotu kumppanuus voi johtaa ja antaa hyötyä ja arvoa erityisesti asiakkaalle.

Esittelytyöpaja on nimensä mukaisesti tuotteen ja pelaamisen esittelyä asiakkaalle, joko ensimmäisen kerran tai vaikka tietystä aiheesta. Tämä voi olla sama tuote, kuin starttipaketissa esitetty työpaja, mutta samalla myös laajempi sisällöltään. Työpajoissa voi olla erilaisia aiheita kiinnostuksen ja asiakkaan odotusten mukaisesti. Työpajat voi toteuttaa

virtuaalisesti sekä fyysisesti. Tämä voi olla myös tapa tutustua tuotteeseen ja tehdä ostopäätös vasta tutustumisen jälkeen. Hyöty asiakkaalle on helppo tapa tutustua suunnittelupeliin ja pelillisyyteen.

Mahdollistavat palvelut tekevät palvelusta kokonaisen. Ne eivät ole ydin palvelua, mutta ilman mahdollistavia palveluita ei ydinpalvelua pystyisi tuottamaan. (Grönroos 2010, 225). Mahdollistavat palvelut muodostuvat tuotteesta, ohjeista sekä case-esimerkeistä (kuvio 16).



Kuvio 16: Palvelukonseptin mahdollistavan palvelun kuvaus

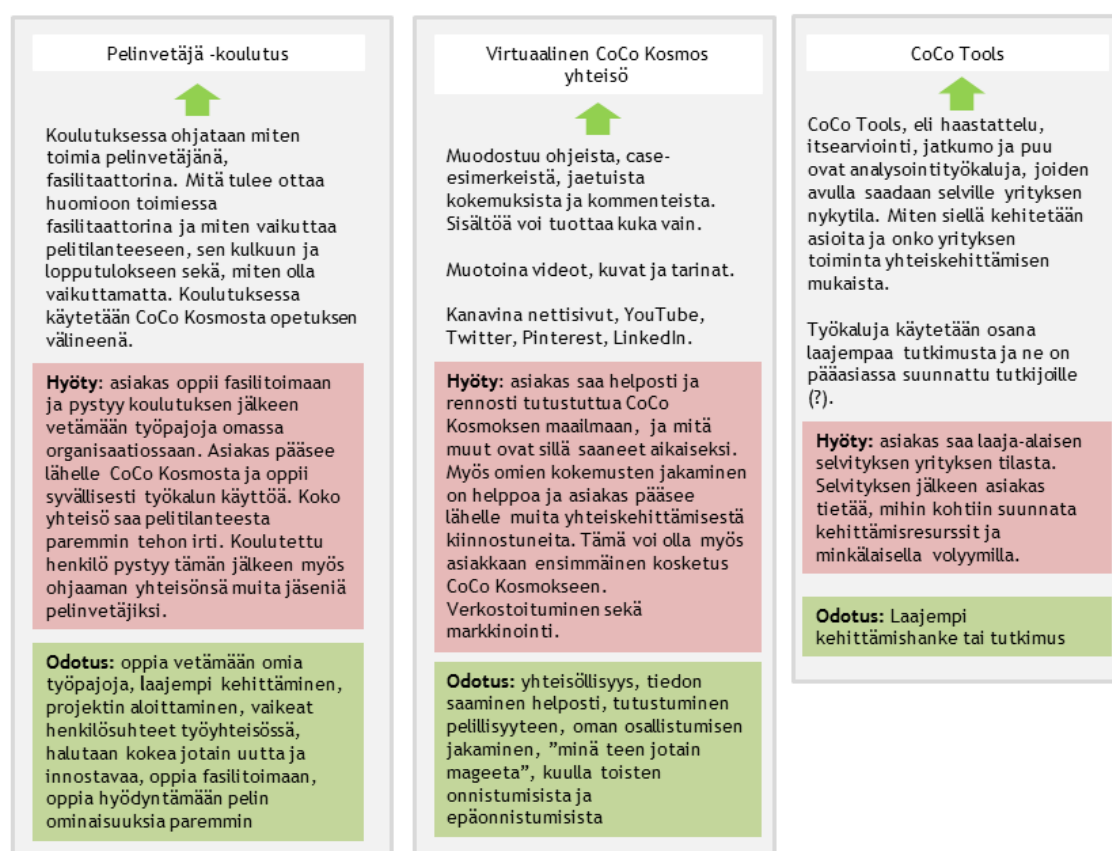
CoCo Kosmos on ydintuote, mutta asiakkaan odotukset eivät kuitenkaan kohdistu suoraan tuotteeseen, vaan sen tuottamaan hyötyyn (Grönroos 1994, 509.) CoCo Kosmos ei kuitenkaan ole ydinpalvelu, koska pelkkä tuote tuottaa minimaalisesti arvoa asiakkaalle. Palvelut tuotteen ympärillä mahdollistavat hyödyn maksimoimisen ja arvon tuotannon asiakkaalle.

Case-esimerkit ovat tärkeässä roolissa, jotta asiakas ymmärtää mistä pelaamisessa ja työkalun käytössä on kysymys. Case-esimerkkien jakaminen voi olla asiakkaan ensi kontakti palveluun ja tuotteeseen ja saada mielenkiinnon heräämään. Case-esimerkit myös tekevät palvelusta konkreettisen asiakkaalle ja lähestyminen on helppoa laajan jakelukanavan ansioista.

Ohjeet ja ideat palvelu on osa ydinpalvelua, mutta sitä itsessään ei myydä. Asiakkaan haasteena oli ohjeiden vähäisyys ja liika teoreettisuus. Samoin ideoita ja vinkkejä erilaisiin

käyttötarkoituksiin odotettiin. Ohjeet ja ideat ovat helposti saatavilla ja ilmaisia vinkkejä käyttää peliä ja ylipäätään yhteiskehittämisen pelejä. Aiheina ideoissa voi olla esimerkiksi miten herätellä työpajan aluksi osallistujat pelaamaan tai miten saa otettua hyviä kuvia pelikuvasta. Asiakkaan odotus on ymmärrys tuotteen käytöstä, hyödyn ja mahdollisuuksien käsittäminen.

Tukipalvelut muodostavat muiden palveluiden ympärille lisäpalveluita, jotka voivat olla merkittävässä roolissa, kun asiakas tekee johtopäätöstä. Nämä palvelut ovat pelinvetäjä-koulutus, virtuaalinen CoCo Kosmos yhteisö sekä muut työkalut, eli CoCo Tools (kuvio 17).



Kuvio 17: Palvelukonseptin tukipalvelun kuvaus

Pelinvetäjä-koulutus vastaa suoraan asiakkaiden ajatuksiin siitä, mitä he haluaisivat oman toiminnan tueksi omaan työyhteisöönsä, oppia fasilitoimaan työpajoja ja saada omaan toimintaan vahvuutta. Palvelu on tuki- ja lisäpalvelu, koska kaikki eivät sitä koe tarvitsevansa, mutta se antaa laajaa osaamista pelin käyttöön sekä ohjata tiimejä ja työpajoja muussakin kontekstissa. Koulutettu henkilö pystyy myös ohjaamaan muita oman työyhteisönsä jäseniä pelinvetäjiksi.

Virtuaalinen CoCo Kosmos -yhteisö on yksi tärkeimmistä palvelun fyysistä osista. Se muodostaa ytimen palveluille ja kaikille sidosryhmille. Yhteisö on avoin kaikille ja sen sisältöä voi tuottaa kaikki halukkaat ja kiinnostuneet. Sisältö muodostuu ajatuksista, ideoista, ohjeista, vinkeistä, kuvista, tarinoista, videoista, tuloksista, epäonnistumista - kaikesta mikä liittyy CoCo Tool Kittiin, pelillisyyteen, yhteiskehittämiseen ja näiden kontekstiin. Yhteisö on mitä todennäköisimmin asiakkaan ensikosketus CoCo Kosmukseen. Tavoitteena yhteisössä tulisi olla laaja kiinnostuneiden ja aktiivisten piiri. Tämä voi olla hyvin myös yksi mittari palvelun onnistumiselle, mittaamalla yhteisön ”jäsenien” ja osallistujien määrää.

CoCo Tools, eli CoCo Tool Kitin muut työkalut kuin CoCo Kosmos, muodostavat lisäpalvelun, jota voidaan käyttää laajemmissa tutkimustapauksissa ja palvelu räätälöidä täysin asiakkaan odotusten mukaisesti. Asiakkaat kokivat, että kiinnostus käyttää muita työkaluja on olemassa, mutta ne koettiin aikaa vieviksi ja hankaliksi käyttää. Osa asiakkaista mielsikin ne tutkimukseen liittyviksi menetelmiksi ja CoCo Kosmoksen kevyeksi suunnittelun ja innovoinnin työkaluksi.

4.1.4 Palvelukonseptin testaaminen asiakkaan kanssa

Palveluiden prototypoinnilla tarkoitetaan palvelun testaamista kehittämisen alkuvaiheessa. Prototyyppi viittaa ensimmäiseen versioon, joka rakennetaan ja nopeasti se auttaa jatko kehittämään palvelua. Prototyyppi tuo esille sen elementit, ja siten voidaan myös minimoida riskejä. (Tuulaniemi 2011, 194 - 195.)

Palvelukonseptin toimivuutta testattiin kahden asiakkaan kanssa. Asiakkaiksi valikoitiin kaksi erityyppistä asiakasta. Toinen oli julkiselta sektorilta ja toinen pienyrittäjä. Kumpikin asiakas on kiinnostunut CoCo Kosmuksesta, sen kehittämisestä ja sillä pelaamisesta ja kumpikin oli myös osallistunut muihin kehittämistyön vaiheisiin.

Testaaminen toteutettiin yhteisessä tapaamisessa, jossa esiteltiin visuaalinen palvelukuvaus (liite 12). Palvelukuvauksessa on kuvattuna CoCo Kosmoksen palvelukokonaisuus asiakkaan näkökulmasta, mitä asiakas saa, miten, missä ja milloin. Verbaalinen maailma on vain osa ymmärrystä ja ihmiset tarvitsevat visuaalisia ja kokemuksiin perustuvia asioita ymmärtääkseen kokonaisuutta. Suurin osa käsittämistämme asioista, tulee juuri sanattoman ymmärtämisen kautta. (Kälviäinen 2014, 33.) Tästä syystä palvelukonseptin testaaminen toteutettiin visuaalisena kuvana sekä palvelun osien prototyypeillä.

Visuaalisen palvelukuvauksen lisäksi asiakkaalle esitettiin prototyypit lyhyestä esittelyvideosta (liite 13) sekä uudet ohjeet (liitteet 14 & 15) CoCo Kosmos -työkalun käytöstä ja suunnittelupelien käyttämisestä. Prototyyppien avulla havainnollistettiin palveluita ja

palveluprosessiin suunniteltuja muutoksia. Testaamistilanne nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Aineistosta nostettiin esille ne kohdat, joihin asiakas koki haluavansa muutosta ja mihin hän oli tyytyväinen.

Ehdotetut palvelukonseptit (starttipaketti, teidän tarinat kuviksi, esittelytyöpaja - käytön rikastaminen ja pelinvetäjäkoulutus) kuulostivat asiakkaista todella hyvälle. Asiakkaat korostivat, että erityisesti pelinvetäjäkoulutus olisi heille ollut alussa tärkeä ja tuntumaa tekemiseen olisi kaivannut. Ja sitä kaivattiin edelleen. Asiakkaat ottivat kantaa palvelukonseptien nimiin ja mitä ne merkitsevät asiakkaalle.

CoCo Kosmos -yhteisö sai positiivisen vastaanoton ja tarve sille koettiin olevan olemassa. Asiakkaat kuitenkin korostivat, että aiheet yhteisön sisällä pitää olla sellaisia, että ne todella hyödyttävät asiakasta. Yhteisön toivottiin olevan reaktiivinen.

Prototyypivideoista ja ohjeista asiakkaat olivat todella innoissaan. He ottivat materiaalit itselleen jo käyttöön, vaikka ne olivat prototyypivaiheessa. Videon koettiin havainnollistavan realistisesti, mistä pelaamisesta on kyse. Ohjeet auttavat käytännön asioiden omaksumisessa. Pelin säännöt tulee rakentaa niin, että asiakas käsittää, että niitä voi muunnella kunkin tilanteen mukaisesti. Brandt (2010) mainitseekin, että pelin säännöistä ja ohjeista keskustellaan aina silloisen ryhmän kanssa.

Testaamisissa selvisi, että palvelukokonaisuus vastaa asiakkaiden odotuksiin ja asiakkaiden elämässä oleviin tehtäviin. Kumpikin asiakas koki kokonaisuuden erinomaisena ja palvelun sopivan heidän yhteisöön. He olivat myös valmiita maksamaan palveluista.

Testauksen jälkeen visuaalista palvelukuvausta viilattiin käsitteiden osalta ja ohjeet kirjoitettiin toisenlaiseen järjestykseen. Myös ohjeista muokattiin käsitteet. Lopullisten prototyyppien on tarkoitus olla aineistona myös palveluntarjoajalle.

4.2 Kehittämisehdotuksia palveluntarjoajalle

Kehittämistyö on kestänyt kokonaisuudessaan reilun vuoden. Vuoden aikana on tehty yhteistyötä asiakkaiden sekä potentiaalisten asiakkaiden kanssa, joiden kanssa luotiin ehdotukset CoCo Tool Kitin palvelukonseptiksi. Tuotteella itsellään sekä palveluilla näyttää olevan selkeä potentiaali. Asiakkaat olivat innostuneita ottamaan osaa kehittämiseen ja ideointiin ja työkalujen käyttö työyhteisöissä koettiin innostavaksi ja positiiviseksi kokemukseksi. Asiakkaat tarvitsevat tukea työkalun käyttöön ja hyödyn tuottamiseen ja sen maksimointiin. Kuitenkin perimmäinen tarkoitus on päästä eteenpäin, kasvattaa liiketoimintaa, saada uusia asiakkaita. Arvomaailma on muuttunut ja asiakas on todella

keskiössä ja yritykset ovat siirtymässä omassa toiminnassaan myös asiakaskeskeisemmäksi. He tarvitsevat siihen vain oikeanlaisia välineitä ja tukea toiminnan järjestelyihin.

Ensimmäiseksi palveluntarjoajan pitäisi **perehtyä asiakkaan palveluprosessiin**, ja tiedostaa sen kriittiset kohdat aikaisemmassa toimintamallissa ja ottaa huomioon ehdotetun uuden palveluprosessin hyödyt. Konkreettisin muutos edelliseen on asiakaskeskeinen toiminnan korostaminen. Palveluntarjoaja ja palvelun fyysiset osat tukevat asiakkaan arvon muodostumisen prosessia ja ovat aidosti läsnä asiakkaalle. Tämä johtaa siihen, että asiakkaat kokevat käytön arvokkaammaksi itselleen ja hyöty heille on suurempi. Positiivisen kokemuksen arvo on suuri, myös markkinoinnin näkökulmasta. Kyseessä on asiakasprosessin haltuunotto. Asiakkaasta otetaan heti ensikohtaamisesta alkaen kumppani ja prosessi on tämän jälkeen yhteinen.

Kumppanuus asiakkaan kanssa muodostuu luottamuksen kautta. Kun asiakas kokee saavansa rehellistä, aitoa huomioita ja hänen haasteiden ratkomisessa autetaan, syntyy kestävä side asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Tämänkaltaisissa asiantuntijapalveluissa on kyse luottamuksesta ja ammattitaitoisten ihmisten tiedon jakamisesta hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Kumppanuudesta on hyötyä kumpaankin suuntaan.

Usein yrityksissä ei kiinnitetä pieniin asioihin huomiota, koska strateginen ja operatiivinen toiminta vievät huomion. Mutta pienillä asioilla on iso merkitys, etenkin jos ne eivät toimi. Jos pienet asiat on tehty erinomaisesti ja huolella, tuottaa se myös asiakkaalle suuremman määrän tyydytystä ja saadun laadun positiivinen arvo nousee. CoCo Tool Kitin asiakkaalle merkitsi ohjeet, vinkit ja ideat, pelaamiseen liittyen. Asiat ovat pieniä, mutta niiden merkitys pelaamisessa asiakkaalle on suuri, koska ne vaikuttavat pelin hyödyntämiseen, toiminnan mukavuuteen ja joustavuuteen sekä tuloksiin.. Näkyvät osat palvelua ovat ne osat, joiden perusteella asiakas arvioi palvelun laadun (Grönroos 1988, 10).

Tämä kehittämistyö on keskittynyt palvelun luomiseen ja ideointiin asiakkaiden kanssa ja luotu palvelukokonaisuus on todella laaja. Puhutaan asiakasryhmistä, arvolupauksesta, palveluprosessista, palvelukonsepteista, asiakkaan maailmasta työpaikalla, kumppanuudessa ja yhteisöstä. Nämä kaikki ovat vasta muotoutumassa palvelukokonaisuuksiksi. Ne palvelukonseptin osat, joita päätetään lähteä toteuttamaan, tulisi vastata asiakkaiden aitoihin odotuksiin. Edellä esitetty palvelukonsepti, joka koostui ydinpalveluista, mahdollistavista sekä tukipalveluista muodostava kokonaisuuden. Ja tämä kehittämistyö on osoittanut, että mielenkiintoa, odotuksia ja kohderyhmää palveluille on. Se kuinka laajalle palvelut saadaan levitettyä ja minkälainen bisnesmalli palveluista saadaan rakennettua, jää tulevaisuudessa ratkottavaksi ja kehitettäväksi.

Tiivistettynä palveluntarjoajan to do -lista:

- Asiakkaan palveluprosessin haltuunotto - heti alussa osaamisen jakaminen asiakkaalle
- Asiakkaiden kumppaniksi ottaminen
- Pienet asiat merkitsevät - ohjeet kuntoon, case-esimerkkejä, tiedottamista
- Palveluita niitä tarvitseville -fasilitointipalvelut ja esittelyt
- Yhteisöllisen maailman luominen asiakkaan kanssa

4.3 Kehittämistyössä syntyneet muut tulokset

Tähän lukuun kerätään kehittämistyön aikana syntyneet muut tulokset, joita ei käytetty palvelukonseptia suunniteltaessa. Valtasoin nämä kehittämisideat ovat suunnattu CoCo Tool Kit työkalun jatkokehittämiseen. Eniten tuloksista nousi työkalujen eriyttäminen, uuden version tekeminen, virtuaalityökalun toteuttaminen sekä online-pelaaminen.

CoCo Tool Kit -työkalupakin fyysiseen kehittämiseen liittyvät aiheet ovat kulkeneet työn mukana esitutkimuksesta saakka, ja ovat tärkeitä palvelukokonaisuuden kannalta. Tässä kehittämistyössä ei kuitenkaan keskitytä CoCo Tool Kitin fyysiseen kehittämiseen, vaan palvelun kehittämiseen. Tästä johtuen CoCo Tool Kit -työkalupakin fyysiseen jatkokehittämiseen liittyvät tulokset kootaan erilleen.

Sisällölliset muutokset

Useassa vaiheessa nousi esille, että työkalut pitäisi eriyttää toisistaan. Muiden työkalujen osalta asiakkailla oli hieman kiinnostusta, mutta niitä ei oltu käytetty ollenkaan. Tulokset tältä osin jakautuivat hieman ristiin. Asiakkailla oli kiinnostusta, mutta ei osaamista muiden työkalujen käyttöön ja palveluntarjoajat kokivat selkeästi, että työkalut pitäisi eriyttää. Jatkossa CoCo Kosmos voisi muodostaa oman pelin ja muut työkalut siirtyisivät toteutettavaksi palveluina. CoCo Tool Kitissä on yhteensä viisi eri työkalua, joista CoCo Kosmos on se, mitä asiakkaat ovat käyttäneet.

”Jotta palvelupaketti voi syntyä, työkalut pitää laittaa erilleen. Tässä on paljon pieniä osa-alueita. Työkalut pitää laittaa kuntoon, seuraavat versiot.”

Fyysiset muutokset

Kehittämistyön kaikissa vaiheissa esille nousi CoCo Tool Kiti -paketin epäkäytännöllisyys, painavuus ja hankalakäyttöisyys. Myös korttien määrä koettiin liian suureksi, sekä korttien että pelialustan pinta koettiin huonohkoksi. Toiveena esille nousi, että CoCo Kosmuksesta toteutetaan kevyempi versio. Kevyemmässä versiossa olisi vähemmän kortteja ja mahdollisesti lisää tyhjiä kortteja, korttien ja pelilaudan pinnat olisi paremmin kestäviä.

”Ainainen päänvauva. Se on raskas, painava, kankea, ei kestä, tarvitaan pikaohjeet. Sille pitäisi tehdä jotain.”

Palvelukonseptin testaamisessa prototypoimme uudet selkeät ja ytimekkäät ohjeet, koska ne olivat saaneet paljon palautetta. Ehdotuksena olisi, että teoriakirja poistetaan uudesta CoCo Kosmos työkalupakista kokonaan ja tilalle tulee uudet, selkeät, lyhyet ja visuaaliset ohjeet.

Korttien määrään ja sisältöön tuli kehittämisehdotuksia. Koettiin, että tällä hetkellä kortit ovat hieman hankalia, niitä on paljon, eri värejä on useita ja merkityksiä on paljon. Tuloksista näkyi, että pelaaja ei aina välttämättä pysty sisäistämään usean kortin merkitystä ja pelitilanteissa käy usein niin, että korttien tarkoitus ei ole enää niin suuri, vaan itse keskitytään luomaan kortille tarkoitus. Tällöin värin merkitys häviää. Tähän vaikuttaa myös fasilitaattori. Mikäli peliä on ohjaamassa pelin tunteva fasilitaattori, osataan kortteja käyttää helpommin, mutta ilman fasilitaattoria korttien merkitys heikkenee. Tähän ehdotettiin myös korttien käytön ja sisällön selventämistä pelaajille etukäteen, jollain helpolla ja nopeasti havaittavalla tavalla.

Korttien käytön helppous vaikuttaa olennaisesti pelaamiskokemukseen. Mikäli kortit aiheuttavat paljon päänvaivaa, ei pelitilanne ole miellyttävä osallistujille. Ja se vaikuttaa myös pelaamisen tuloksiin. Jos korttien merkitys jää epäselväksi, jää tulokset myös pinnallisemmiksi. Tämä johtuu siitä, että CoCo Kosmos on suunniteltu niin, että korttien eri tarkoitukset tuovat esille niiden välisiä suhteita, pullonkauloja ja eri toimijoita. Ja mikäli kortteja ei käytetä näin, vaikuttaa se myös tulokseen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että CoCo Kosmosta voi pelata myös kevyemmin, ja unohtaa korttien merkitys. Mutta tällöin pitää tiedostaa, että se vaikuttaa myös tuloksiin.

Muita aiheita

Useassa kohtaa nousi esille, että asiakkaat eivät tienneet, mitä tehdä kun he ovat pelanneet ja heillä on tulokset. Apua kaivattiin kuvan ja saadun aineiston tulkintaan sekä aineiston purkamiseen oikeanlaiseen muotoon. Ehdotuksena tähän tulikin jonkinlaisten ohjeiden tekeminen. Tähän viitattiin myös virtuaalisella CoCo Kosmos -yhteisöllä ja ideoiden jakamisella palvelukonseptin esittelyssä. Jatkossa tällaisten ideoiden jakaminen asiakkaille olisi helppoa, yhteisen yhteisön kautta.

Online-pelaaminen nousi esille tutkimuksen aikana, sekä vielä palvelun testaamisvaiheessa. Nykyaikana asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat olla kaukana toisistaan ja siksi toivottiin, että pelaaminen voitaisiin toteuttaa verkossa, joko kokonaan tai osittain. Tähän ideointiin mahdollisuutta, että pelaaminen on fyysistä laudan ympärillä, mutta monitorin kautta osa osallistujista voisi ottaa osaa työpajaan.

Myös verkkoversio kokonaisuudessaan pelistä tuli esille koko tutkimuksen ajan. Sen koettiin vastaavan nykyajan vaatimuksiin, mutta haittapuolena verkkoversiolle pidettiin kohtaamisen puutetta. Pelin yksi valtti on fyysinen kohtaaminen muiden ihmisten kanssa.

5 Johtopäätökset

Kehittämistyön lähtökohtana oli tuottaa tietoa asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista käyttäen suunnittelupeliä omassa kontekstissaan. Tiedon pohjalta tavoitteena oli luoda asiakkaiden kanssa yhdessä palvelun luomiseen tähtäävä palvelukonsepti, joka vastaa kehittämistyössä esiin nousseiden asiakkaiden odotuksiin. Tuloksena toimeksiantajalle esitettiin kehittämistyön tulosten pohjalta kehitetty palvelukonsepti sekä kehittämistyössä syntyneet muut tulokset.

Tietoa asiakkaiden suunnittelupelien käyttökokemuksista haettiin asiakkaiden omista konteksteista ja kehittämistyön prosessi muotoutui asiakkaiden omien kehittämisaiheiden ja aikataulujen ympärille. Näin tehtiin, jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia ja antaisivat syvällistä tietoa asiakkaiden kokemuksista, haasteista ja onnistumisista. Kehittämistyössä toteutettiin Tuulaniemen (2011) palvelumuotoiluprosessin mukaisesti määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaiheet. Kussakin vaiheessa toteutettiin työpajoja, sisältäen erilaisia aineistonkeruu-, ideointi- ja analysointimenetelmiä. Suunnitteluvaiheessa toteutetut ideointityöpajat tuottivat runsaasti ratkaisuehdotuksia asiakkaiden odotuksiin. Asiakkaat olivat koko kehittämisprosessin ajan aktiivisia ja innostuneita jakamaan omia kokemuksiaan suunnittelupelien käytöstä. Asiakkaat käsittelivät työpajoissa omia aiheitaan, mikä teki työpajoista autenttisia ja työpajojen jälkeen toteutetut haastattelut olivat myös hedelmällisiä. Aito tunne välittyi, ja asiakkaat toivat esille rohkeasti onnistumisia, odotuksia ja pettymyksiä.

Kunkin tutkimusvaiheen jälkeen toteutettiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineisto luokiteltiin, samankaltaistettiin ja muodostettiin lyhyitä ilmaisuja, kuitenkin menettämättä sisällön merkitystä. Aineistoja käytiin läpi useaan kertaan, erilaisin menetelmin, jotta aineistosta saataisiin nousemaan kaikki piilossakin olevat merkitykset. Nauhoitteita kuunneltiin useaan kertaan, asiakkaiden sanomisia sommiteltiin kokonaisuuksiksi ja purettiin taas osiin. Sanoille ja äänenpainoille etsittiin merkityksiä. Syvällisellä aineiston käsittelyllä pyritään myös siihen, että oma mielipide ei vaikuta tuloksiin.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat kiinnostuneita ja innostuneita käyttämään yhteiskehittämistä ja suunnittelupelejä osana omaa toimintaa ja kehittämistyötään, omassa kontekstissaan. Käyttökohteet suunnittelupeleille ovat muutostyökalu, suunnittelu sekä sisäisten toimintojen kehittäminen, kuten palaverit,

projektisuunnitelmat ja projektinarvioinnit, uusien toimintojen suunnittelu. Suunnittelupelejä käytettiin paljon suunnittelu- ja ideointityöhön, analysoimiseen, kommunikointiin sekä omaa asiakastaan lähemmäs pääsemiseksi.

Tuloksena palveluntarjoajalle esitetty palvelukonsepti toteutettiin asiakasymmärryksen pohjalta asiakkaiden kanssa ja se testattiin asiakkaiden kanssa prototyyppien (liitteet 13, 14 & 15) ja visuaalisen palvelukuvauksen (liite 12) avulla saaden positiivisen vastaanoton asiakailta ja palveluntarjoajalta. Asiakkaat kokivat uuden palvelukokonaisuuden vastaavan heidän odotuksiin ja palvelun muodostavan sellaisen kokonaisuuden, josta he ovat valmiita myös maksamaan. Saatujen tulosten perusteella, palvelulle löytyy kysyntää. Asiakkaat olivat kiinnostuneita palvelukonseptin osista (kuviot 15, 16 & 17) ja ilmaisivat niiden olevan hyödyllisiä.

Kuten kehittämistyön alussa todettiin, suunnittelupeli voisi olla yksi vaihtoehto asiakaskeskeisen toiminnan implementoinnissa yrityksen toimintaan. Suunnittelupelit ovat dialogiin johdattavia ja empaattista ymmärrystä lisääviä pelejä, ja tulos on ryhmän yhdessä luoma summa. (Vaajakallio 2012, 220 - 221.) Aineistosta nousi selkeästi asiakkaiden mieltymys kehittää ja suunnitella oman yrityksen sisäistä toimintaa. Yhteiskehittäminen nähtiin tärkeäksi oman yrityksen sisällä ja loppuasiakkaiden ja muiden sidosryhmien liittäminen yhteiskehittämiseen vasta myöhemmin toteuttavana asiana. Sisäisten toimintojen kehittämisen nähtiin kuitenkin liittyvän asiakaskeskeiseen toimintaan, koska toimintoja joita kehitetään, vaikuttavat merkittävästi asiakkaaseen. Kiinnostus yhteiskehittämiseen loppuasiakkaan kanssa kiinnostaa yrityksiä, mutta kohderyityksissä vielä ei koettu, että siihen on valmiuksia.

Kehittämistyön aikana syntyneitä tuloksia otettiin käyttöön jo prosessin aikana, mikä kertoo tämän kehittämistyön tarpeellisuudesta. Asiakkaat halusivat ottaa käyttöön listan suunnittelupelin käyttökohteista (liite 8) sekä prototyyppivaiheessa toteutetut palvelukuvauksen ja ohjeet. Tämä todentaa, että tarvetta palvelulle ja suunnittelupelien käyttämisen konkretisoimisille ja pelaamistilanteiden esimerkkien luomiselle on ollut.

Palveluntarjoaja piti palvelukonseptin osia konkreettisina, toteutuskelpoisina ja käytäntöön siirrettävinä. Palautteessa palveluntarjoaja nosti esille, että kehitetty palvelukonsepti olennaisesti selkeytti CoCo Tool Kitin tulevaisuuden toimintaa ja nosti esille myös, että kehittämistyö toi selkeästi esille asiakkaiden tarpeet.

5.1 Suunnittelupelin käyttö yrityksissä

Suunnittelupeli on vain yksi työkalu ja väline, kuten johdannossa nostettiin esille, mutta se voi vastata moneen haasteeseen yrityksissä ja yhteisöissä. Asiakkaiden aidot kokemukset suunnittelupelin positiivisista vaikutuksista viittaavat niiden tarpeellisuuteen ja hyödyllisyyteen. Pelaaminen toimii yrityksissä hyvin ja tuloksellisesti, mikäli asiakkaat olivat saaneet perusteellisen ohjeistuksen suunnittelupelin käyttöön. Suunnittelupelien tueksi tarvitaan asiakaskeskeinen palvelutarjooma, joka tukee asiakasta arvon muodostumisessa. Esille nousseet haasteet liittyvät hankaluuteen ja asioiden nopeaan sisäistämiseen, mitä on helposti ratkaistavissa perusteellisella palvelutoteutuksella. Suunnittelupelin käyttö yrityksissä tuottaa tulosta, avaa asioita ja antaa ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Seuraavaksi esitellään keskeisiä johtopäätöksiä:

Yrityksissä tarvitaan työkaluja, jotka yhdistävät luonnollisesti ihmisiä ja eri sidosryhmiä toimimaan ja kommunikoimaan yhdessä. Kaikissa työpajoissa, haastatteluissa ja havainnoinneissa nousi esille se, että ihmiset yrityksissä kaipaavat jotain uutta ja innostavaa, joka saa energiaa ja potkua heidän omaan toimintaan. Haasteena on usein ihmisten yhdistäminen, ovat he sitten yrityksen sisällä tai asiakkaita, ja asioiden yhdessä käsitteleminen. Pelaamisen koettiin antavan raamit keskustelulle ja kun ihmiset kokoontuvat jonkin konkreettisen, ja ehkä hieman leikkisän ja rennon oloisen pelin ääreen, he laskevat suojamuurit helpommin. Pelaamisen koettiin yhdistävän ihmisiä.

Pelaaminen ja pelillisuus kiinnostavat ja innostavat ihmisiä. Peli on jokaiselle jollain tasolla läheinen ja tuo mieleen lapsuuden tai nuoruuden, vapaa-aikaan liittyviä muistoja. Peli on kiinnostava, mielenkiintoinen ja juuri se herätti asiakkaissa kiinnostusta hankkia suunnittelupeli omaksi. Vaikka osalla ihmisistä on jokin muuri tai negatiivinen ajatus pelaamisesta, muuttui se aina pelaamisen aikana positiiviseksi. Korttien käyttäminen poistaa ihmisistä muureja ja helpottaa kommunikaatioita. Kehittämisestä tai asioiden tarkastelemisesta tulee ihmisille kevyempää, kun se tehdään pelaamisen keinoin.

Kommunikaatio on ihmisille edelleen hankalaa ja työkalun avulla siihen koettiin saatavan apua. Työpajoissa ja asiakkaiden kanssa kommunikoidessa pystyi havaitsemaan, että kommunikaatio, yrityksen sisällä ja/tai asiakkaisiin, on haasteellista. Yrityksissä vaikuttaa moni asia siihen, että aikaa perusteelliselle kommunikaatiolle ei tahdo löytyä, siksi asiakkaat nostivat esille pelin merkityksen kommunikaation tukijana. Pelaamisen keskellä kommunikointi käy luonnollisemmin, koska ihmiset keskittyvät pelaamiseen, mutta pelin teoreettinen malli ohjaa siihen, että tilanteessa puhutaan oikeista asioista ja asiat menevät samalla eteenpäin. Yksi asiakas toistikin useasti, että ilman tätä suunnittelupeliä, asiasta olisi

vaan jutusteltu ja pyöritelty sitä. Peli auttoi siihen, että asiat käsiteltiin strukturoidusti ja saatiin suunta, mihin kohdentaa kehittämisresursseja seuraavaksi.

Työkalun käyttämisen pitää olla helppoa, mutta tarjota myös haastetta. Asiakkaat, jotka kokivat pelin helpoksi, olivat saaneet perehdytyksen suunnittelupelin asiantuntijalta. Suunnittelupelin käyttäminen koettiin hankalaksi, mikäli ohjeistusta ja perehdytystä ei ollut tarjottu. Pelaamisen pitää kuitenkin tarjota haastetta, joka ohjaa ihmiset ajattelemaan ja käsittelemään asioita - muuten peli ei synnytä mitään tulosta. Tämän kaltainen haaste on helposti ratkaistavissa ja ratkaisu onkin esitetty palvelukonseptikuvauksessa. Perusteellinen ohjeistus pitää olla osa palvelua ja tuotteessa itsessään mukana konkreettiset ohjeet (liitteet 14 & 15). Brandt (2010, 132) toteaaakin, että pelaamisen pitää olla haasteellista, ei liian helppoa tai liian vaikeaa, jotta oivalluksia ja ahaa-elämyksiä syntyy.

Asiakkaita hyödyttävä ja laadukas palvelu, on toteutettu asiakaskeksien toimintamallin mukaisesti. Asiakkaiden arvo-odotukset ovat arkisissa, heidän omissa asioissaan ja tehtävissään ja mikäli palveluntarjoaja pystyy ne ratkomaan, kohtaa palveluntarjoajan arvolutaus asiakkaan tehtävät ja odotukset ja asiakkaalle syntyy hyöty. Asiakaskeksien toimintamalli, jota uudessa palvelukonseptissa on pyritty toteuttamaan, tuotti positiivisia ja innostuneita ajatuksia asiakkaissa. Kumppanuus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on asiakkaiden näkökulmasta toivottavaa. Suunnittelupelien aikana käsitellään arkoja ja henkilökohtaiseltakin tuntuja aiheita, joka johtaa siihen, että pelin fasilitoija koetaan kumppaniksi. Fasilitoija on jakamassa ja todistamassa yrityksen omaa ja sisintä, ja luottamus on tärkein elementti.

Tämän kehittämistyön määrittelyvaiheessa perehdyttiin megatrendeihin, jotta hahmotettaisiin mihin maailma ja liiketoiminta on menossa tulevaisuudessa. Esille nostettiin yhteisöjen voimaantuminen tulevaisuudessa ja yksilöiden vallan nousu, joka näkyi kehittämistyön tuloksissa. Yksilöt olivat vahvoja ja heillä oli vahva tiedon hyödyntämisen ja uuden oppimisen tarve. Vaikka yksilö nousi yrityksissä vahvasti esille, koettiin suunnittelupelien käyttö ja oman tiedon kasvattaminen yrityksen ja yhteisön etuna. Ihmiset ovat kokeilunhaluisia ja he innostuvat, joka näkyi myös innostuksena suunnittelupelejä kohtaan.

5.2 Tulosten sovellettavuus ja jatkokehitys

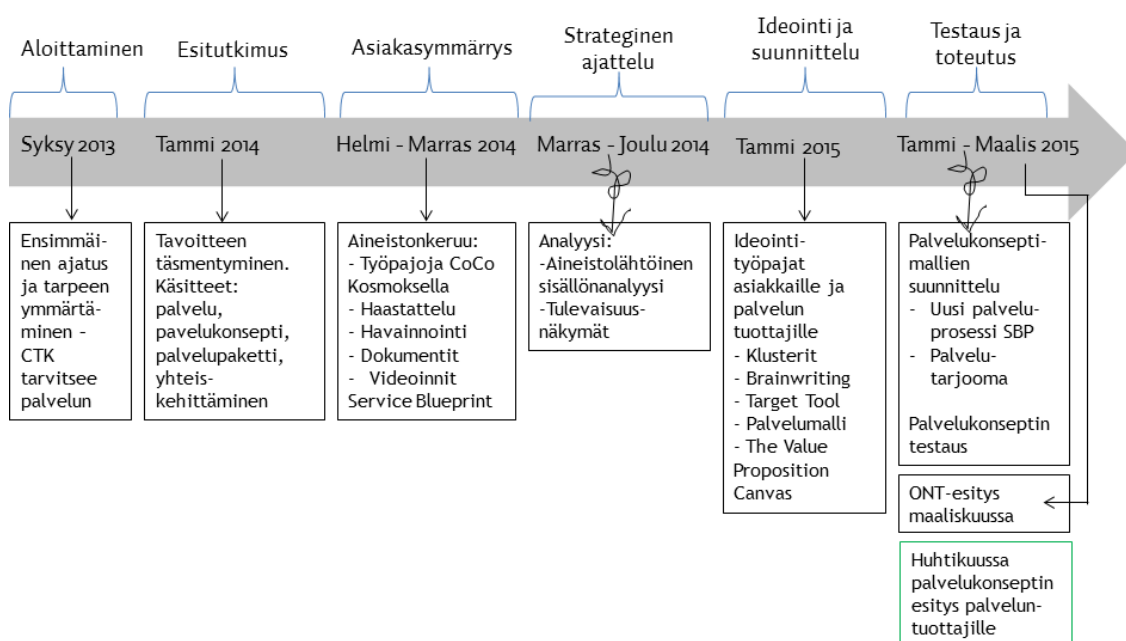
Kehittämistyön alkaessa oli selvää, että vaikka esimerkkinä käytetään CoCo Tool Kitin työkalua, on tavoitteena tuottaa tietoa yleisesti käyttöön, jota voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja mahdollisesti muussa tutkimustyössä.

Tuloksia hyödynnettiin jo kehittämistyön aikana Tampereen yliopiston ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteisen uuden hankkeen suunnitteluun, jossa käsitellään yhteiskehittämisen tarvetta yrityksissä. Tulokset koettiin myös konkreettisiksi ja hyödyllisiksi CoCo Tool Kitin asiakkaiden omissa konteksteissa, kuten aikaisemmin esitettiin.

Tuloksia voi hyödyntää yleisesti yritysmaailmassa ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Yritykset voivat kehittää omaa toimintaa ja palveluita, sekä asiakkaiden toimintaa tulosten pohjalta. Tulokset antavat vastauksen mihin asiakkaat kokevat tarvetta käyttää yhteiskehittämistä ja pelejä / työkaluja. Tulokset antavat myös viitteitä siihen, minkälaisia työkaluja tulevaisuudessa kannattaa suunnitella, jotta ne vastaavat asiakkaiden odotuksiin. Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo myös viiden yliopiston yhteinen hanke, jonka tavoitteena on tuottaa konkreettisia työkaluja ja yhteiskehittämisen käytäntöjä (Ketterät liiketoimintaa edistävät yhteiskehittämisen käytännöt 2014-2015).

5.3 Kehittämistyön prosessin tarkastelu

Tämän **kehittämistyön prosessi** on toteutettu systemaattisesti ja hyvässä yhteistyössä ja yhteisymmärryksessä asiakkaiden, palveluntarjoajien sekä korkeakoulun opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Jokainen vaihe on seurannut toistaan kronologisesti ja valinnat on perusteltu, teoriaan nojautuen. Kuviossa 18. kuvataan ajallisesti, miten kehittämistyö eteni. Vaiheet strateginen ajattelu ja testaus ja toteutus sisältävät kiemuraisen nuolen, joka kuvastaa prosessin etenemistä. Välillä menttiin sivulle ja välillä taaksepäin. Tärkeää oli pitää kuitenkin punaisesta langasta kiinni, ja toimia systemaattisesti tavoitteen eteen.



Kuvio 18: Kehittämistyön etenemisprosessi

Kaikki kehittämistyön vaiheet on pyritty toteuttamaan siten, että oma subjektiivinen näkemys ei vaikuttaisi saatuihin tuloksiin. Hirsivaaran, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2012, 231) tuloksiin väistämättä vaikuttaa toteuttajan näkökulma ja valinnat. Tässä työssä on pyritty minimoimaan oman näkökulman vaikutus siten, että aineistoa on kerätty erilaisista lähteistä erilaisin menetelmin ja analysointi on toteutettu aineistolähtöisesti luokittelemalla. Reliaabelius näyttäytyy myös siinä, että usean asiakkaan eri kontekstissa toteutettu työpaja toi esille samankaltaisia tuloksia ja kaikki poikkeamat nostettiin esille. Tuloksena esitetty palvelukonsepti, on suora vastaus aineistosta nousseisiin haasteisiin ja odotuksiin. Työssä on pyritty tarkkaan kuvaamiseen kustakin kehittämistyön vaiheesta, jotta lukija saa selkeän käsityksen siitä, mihin tieto ja valinnat kehittämistyössä perustuvat.

Kehittämistyön tuloksen kannalta tekisin menetelmälliset valinnat osittain toisin. Ryhmätyöpajoissa käytetty strukturoitu haastattelu ei antanut sitä tulosta, jota kehittämistyössä tavoiteltiin. Ryhmätyöpajoihin olisi pitänyt liittää yhteisöllinen ja osallistava menetelmä ja kerätä asiakkaiden kokemuksista tietoa siten. Kuten Hannington (2003) toteaa, lomake on passivoiva ja asiakas ei halua käyttää aikaa sen täyttämiseen. Näin kehittämistyönprosessin lopuksi ymmärrän, että käsitykseni asiakaskeskeisestä palvelulogiikasta ei ollut vielä niin syvälinen, että kykenin hahmottamaan menetelmällisen kokonaisuuden merkityksen, kun aloitin tutkimustyön. Toisaalta, toinen strukturoitu haastattelu tuotti paljon syvällisiä vastauksia, jotka olivat tälle työlle merkityksellistä materiaalia.

Koen, että näkökulmana palvelukeskeinen logiikka olisi voinut toimia tässä työssä myös näkökulmana. Palvelukeskeinen logiikka tuo myös esille asiakkaan ja osallistaa asiakkaan yhteiskehittämään. Palvelukeskeisestä logiikasta on kirjoitettu tieteellisesti paljon enemmän, kuin vielä nuoresta asiakaskeskeisestä palvelulogiikasta. Tarkastelu asiakaskeskeisen palvelulogiikan näkökulmasta tosin avasi syvällisesti omaa käsitystäni sen merkityksestä ja asiakkaan näkökulmasta se on kokemukseni mukaan parempi, koska näkökulmana on todella asiakas. Työkalut toiminnan tukemiseksi ovat kuitenkin vielä syntymässä ja muotoutumassa.

Tämän kehittämistyön pystyy toistamaan työssä esitetyn aineiston perusteella. Palvelun onnistumisen mittaamisen vuoksi, olisikin hyvä, että tulevaisuudessa toteutetaan tutkimus siitä, miten palvelu on vastannut asiakkaiden odotuksiin.

Lähteet

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 60.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan F. N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique Service Innovation. *California Management Review* 50, (3) 66-94.
- Brandt, E. 2010. *Playing Design Games. Teoksessa: Rehearsing the Future.* Edit. Halse, J., Brandt, E., Clark, B. & Binder, T. Tanska: The Danish Design School Press.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. How to Deliver on a Great Plan. *Harvard Business Review*
- CoCo - From co-production to co-creation. 2013. Teoksessa Tutkimusprojektijulkaisu 2013. Tekes.
- Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A. & Witell, L. 2013. Having a strategy for new service development - does it really matter?. *Journal of Service Management* 24 (1) 25 - 44.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal* 16 (2), 140 - 164.
- FUAS-liittoumastrategia 2015 - 2020. FUAS Federation of Universities of Applied Sciences. Viitattu 20.3.2015: <http://www.fuas.fi/fuas/Raportit/Documents/FUAS-liittoumastrategia%202015-2020.pdf>
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research. *Journal of Operations Management* 20, 121 - 134.
- Grönroos, C. 1988. Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*. Winter 9 (3) 10 - 13.
- Grönroos, C. 1994. A Service-Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing* 12 (8) 588 - 601.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review* 20 (4), 298 - 314.
- Grönroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos.* Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic. A critical analysis. *Marketing Theory* 11 (3), 279 - 301.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic. Helsinki. Hanken School of Economics.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Criticak service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science* 41, 133 150 .
- Hanington, R. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. *Design Issues*. Massachusetts: Institute of Technology 19 (4).
- Hartikainen, E. 2014. Megatrendit Sitra 2014/2015. Sitra the Finnish Innovation Fund. Viitattu 10.12.2014: <http://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-trendilista-20142015>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Tammi.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management* 21 (4) 531 - 548.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Characterizing value as an experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research* 15 (1), 59 - 75.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Liettua: Talentum Media.

Kamppinen, M., Malska, P. & Kuusi, O. 2003. Tulevaisuuden tutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus - Perusteet ja sovellukset*. Toim. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Tampere: Tammer-Paino.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

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

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. CoCo Tool Kit - A co-creation workbook and a collection of tools for service businesses. Helsinki: Edita Prima.

Kinnunen, O. 2013. Palvelukonseptin kehittämissuunnitelma Case CoCo Tool Kit. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea leppävaara. Espoo. Oppimistehtävä.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa. WSOY.

Kumar, V. 2013. 1010 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa?. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Laurean strategia 2011 - 2015. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. 2009.

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2014. Service Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities. United Kingdom: Cambridge University Press.

Mattelmäki, T. & Visser, F.S. 2011. Lost in Co-X. Interpretations of co-design and co-creation. Edit. Roozenberg, N.F.M., Chen, L.L. & Stappers, P.J. Diversity and unity. Proceedings of IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research. The Netherlands.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Megatrendit ja me. 2009. Toim. Ahola, E. & Palkamo, A. Tekesin katsaus 255/2009. Helsinki. Viitattu 6.12.2014: <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/megatrendit.pdf>

Niiniluoto, I. 2003. Alkusanat. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus - Perusteet ja sovellukset*. Toim. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Tampere: Tammer-Paino.

Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review Cambridge* 16. (1), 171 - 177.

- Ojasalo, K. & Keränen, K. 2001. Designing a tool for analyzing the current state of a company's co-creation approach. Cambridge Academic Design Management Conference. University of Cambridge & Laurea University of Applied Sciences. 1 - 12.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Forthcoming. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management. Hanken School of Economics, Helsinki.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18 (3).
- Ramaswamy, V. & Goullart, F. 2010. The Power of Co-Creation. Build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York: A Division of Simon & Schuster.
- Ruohio, H. 2014. Markkinoinnin suunnittelu yhteiskehittämisen työkalulle - Case CoCo Tool Kit. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Opinnäytetyö. Viitattu 22.3.2015: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72703/Ruohio_Henna-Riikka.pdf?sequence=1
- Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (2), 132 - 141.
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Serve - Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille - ohjelma 2006-2013. Tutkimusprojektijulkaisu 2013. Tekes. Viitattu 15.3.2015: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/serve_tutkimusprojektijulkaisu_2013.pdf
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, a mindset and a structure. Doctoral Dissertations 87/2012. Helsinki: Aalto University, School of Arts, Design and Architecture.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing* 1 (68), 1 - 17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2006. Service-Dominant Logic. What It Is, What It Is Not, What It Might Be. Teoksessa *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. 43 - 56.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Management* 37 (3), 254 - 259.
- Viljakainen, A., Toivonen, M. & Aikala, M. 2013. Industry transformation towards service logic - A business model approach. Working Paper. Cambridge Service Alliance. Cambridge: University of Cambridge.
- Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Working Papers, 552. Helsinki: Hanken School of Economics.

Wahlström, Jari. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2014. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo.

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen. 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 22.3.2015: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/index.html>

Ketterät liiketoimintaa edistävät yhteiskehittämisen käytännöt 2014-2015. Lapin yliopisto. Viitattu 22.3.2015: [http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Tutkimus/LAPPEAn-hanketoiminta/Tutkimushankkeet/Ketterat-liiketoimintaa-edistavat-yhteiskehittämisen-kaytannot](http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Tutkimus/LAPPEAn-hanketoiminta/Tutkimushankkeet/Ketterat-liiketoimintaa-edistavat-yhteiskehittamisen-kaytannot)

Kuntalaiset keskiöön. 2014. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Viitattu 22.3.2015: <http://flash.kunnat.net/2014/kuntalaiset-keskioon/#82>

Krista Keränen väitteli Cambridgessa 28.1.2015. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.3.2015: <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/Krista-Ker%C3%A4nen-v%C3%A4itteli-Cambridgessa-28-1.aspx>

Laurean tahtotila 2020. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2015: <https://www.laurea.fi/laurea/laurea-organisaationa/strategia-ja-fuas-liittouma>

Tassi, R. 2009. Service Design Tools - Communication Methods Supporting Design Processes. Viitattu 5.4.2015: <http://www.servicedesigntools.org/>

Yhteiskehittäminen ja osallistaminen. 2015. Innokylä. Viitattu 22.3.2015: <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/etsi-ja-loyda/menetelma/yhteiskehittaminen-ja-osallistaminen>

Yhteiskehittäminen on joukkovoimaa. 28.1.2015. Tapahtumantekijät -blogi. Tapahtumantekijät. Viitattu 14.4.2015: <http://www.tapahtumantekijat.fi/fi/blog/joukkovoimaa>

Palvelumuotoilun työkalupakki. 2010-2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.4.2015: https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf

Kuvat

Kuva 1: Palveluntarjoajien ideointipajan alkuasetelma, ilmiasut pöydällä.	56
Kuva 2: Klusterien muodostuminen ja ideoimista	57
Kuva 3: Palveluntarjoajien piirtämä palvelutarjooma suhteessa asiakkaaseen sekä asiakkaan näkökulmasta	58
Kuva 4: Palveluntarjoajien The Value Proposition Canvasin ensimmäinen versio	59
Kuva 5: Palveluntarjoajien The Value Proposition Canvas lopullinen tuotos.....	60
Kuva 6: Klustereiden ympärille ideoitiin ratkaisuja, asiakkaiden ideointityöpaja	61
Kuva 7: Asiakkaiden tekemät klusterit ja niihin syntyneet ideat.	62
Kuva 8: Asiakkaiden tekemä Target Tool ja palvelun malli	62

Kuviot

Kuvio 1: Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessin vaiheet (Kananen 2014, 99)	10
Kuvio 2: T-malli asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta (Heinonen ym. 2010, 535).	15
Kuvio 3: Yhteiskehittäminen asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta (mukaillen Ramaswamy & Gouillart 2010, 6; Grönroos & Voima 2013, 141; Mattelmäki & Visser 2011,11).....	18
Kuvio 4: Arvon muodostumisen kehät (mukaillen Voima ym. 2010, 6 - 7; Grönroos & Voima; 2011, 12; 2013, 141).	21
Kuvio 5: Palvelun laatu Grönroosin mukaan (Grönroos 1988, 12; 2010, 105.)	22
Kuvio 6: Palvelukonseptin malli (mukaillen Edvardsson & Olsson 1996, 150; Voima ym. 2010, 10; Heinonen ym. 2010).	25
Kuvio 7: Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2010, 227).	26
Kuvio 8: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127, 130 - 131)	28
Kuvio 9: Esiselvityksen tuloksia mindmapin avulla kuvattuna.	33
Kuvio 10: Asiakkaan palveluprosessi	39
Kuvio 11: Ideointityöpajan ensimmäinen versio	53
Kuvio 12: CoCo Tool Kit palvelun arvolupaus ja asiakasryhmä	69
Kuvio 13: CoCo Kosmos palvelun uusi palveluprosessi	71
Kuvio 14: CoCo Kosmos palvelun palvelutarjooma ja asiakkaiden tehtävät.....	73
Kuvio 15: Palvelukonseptin ydinpalvelun kuvaus	75
Kuvio 16: Palvelukonseptin mahdollistavan palvelun kuvaus	76
Kuvio 17: Palvelukonseptin tukipalvelun kuvaus.....	77
Kuvio 18: Kehittämistyön etenemisprosessi	87

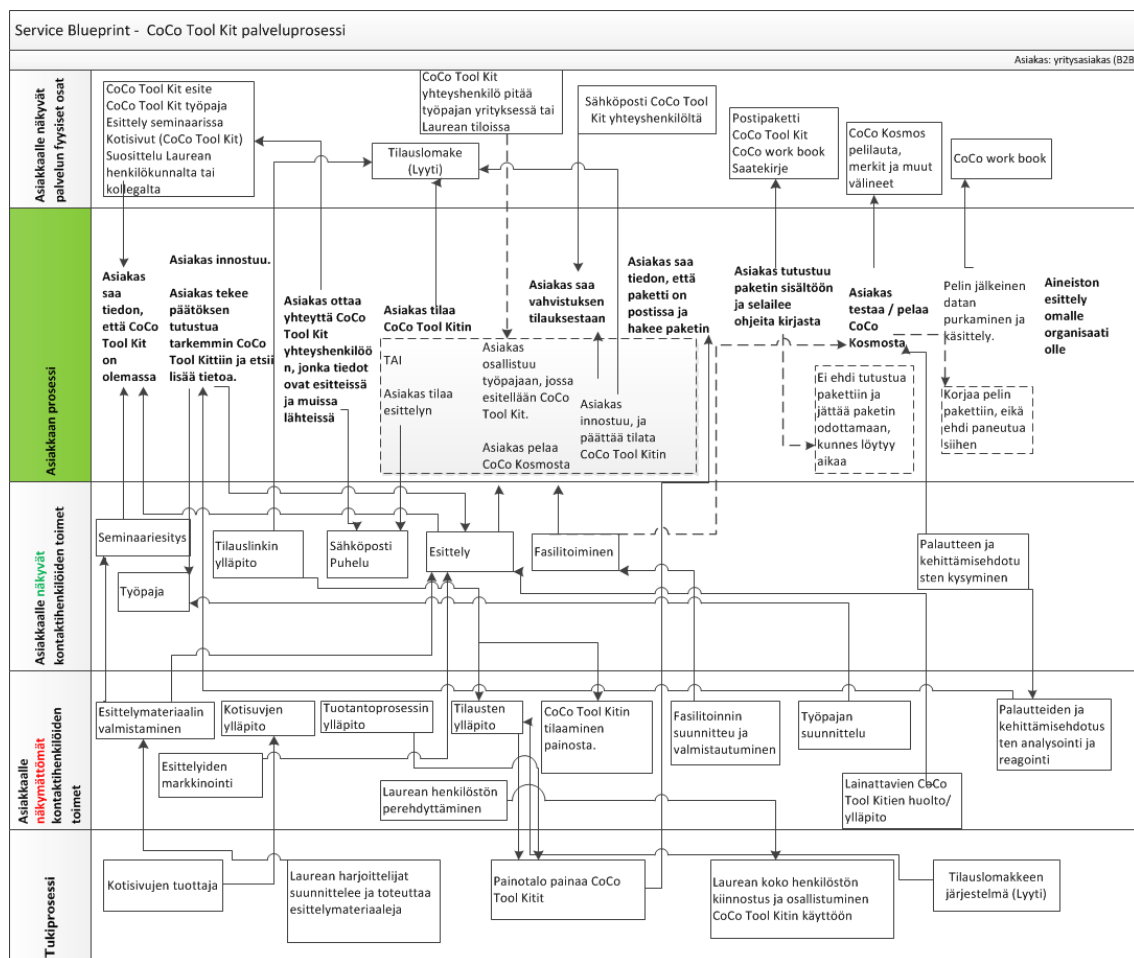
Taulukot

Taulukko 1: Liiketoimintalogiikan muuttuminen (mukaillen Alakoski 2014, 10).....	14
Taulukko 2: Kehittämistyön vaiheet	29
Taulukko 3: Määrittelyvaiheen osiot.....	32
Taulukko 4: CoCo Tool Kitin SWOT-analyysi (Ruohio 2014, 53).....	35
Taulukko 5: Yhteiskehittämiseen ja suunnittelupelien tulevaisuuteen vaikuttavat megatrendit (mukaillen Hartikainen 2014; Megatrendit ja me 2009).	37
Taulukko 6: Tutkimusvaiheen osiot.	41
Taulukko 7: Aineistojen luokittelu ja ilmausten määrä	45
Taulukko 8: Alkuperäisten ilmausten yksinkertaistaminen.....	46
Taulukko 9: Sisältölähtöisen analyysin vaiheet tässä kehittämistyössä	47
Taulukko 10: Suunnitteluvaiheen sisältö.	51
Taulukko 11: Ideointityöpajan menetelmät ja tavoitteet.....	54
Taulukko 12: Koonti asiakkaiden ja palveluntarjoajien arvolupauksesta	65

Liitteet

Liite 1 CoCo Tool Kitin palveluprosessi Service Blueprintin avulla kuvattuna	97
Liite 2 Haastattelulomake, ensimmäinen versio	98
Liite 3 Haastattelulomake, uusi muokattu versio.....	99
Liite 4 Pyyntö avoimeen haastatteluun	100
Liite 5 Avoimen haastattelun avustavat kysymykset	101
Liite 6 Strukturoitu haastattelulomake.....	102
Liite 7 Ilmaisut ideointityöpajaan.....	103
Liite 8 Suunnittelupelien käyttökohteita ja -tavoitteita	104
Liite 9 Ideointityöpajan ohjelma	105
Liite 10 Palveluntarjoajien The Value Proposition Canvas	106
Liite 11 Asiakkaiden The Value Proposition Canvas	107
Liite 12 Visuaalinen palvelukuvaus CoCo Kosmos suunnittelupelin palveluista	108
Liite 13 Uudet CoCo Kosmos ohjeet pelaamiseen (video)	109
Liite 14 Uudet CoCo Kosmos ohjeet pelaamiseen	112
Liite 15 Hei nyt pelataan - ohjeita suunnittelupelin käyttöön	113

Liite 1 CoCo Tool Kitin palveluprosessi Service Blueprintin avulla kuvattuna



Liite 2 Haastattelulomake, ensimmäinen versio

Haastattelulomake
Palvelun suunnittelu CoCo työkalupakille
Opinnäytetyö
Outi Kinnunen, Laurea Palveluliiketoiminta yamk

Hei,

Tämä haastattelurunko liittyy palvelun suunnitteluun CoCo-työkalupakille. Haastatteluiden vastauksia käytetään Laurea-ammattikorkeakouluun tehtävän opinnäytetyön aineistona.

Vastaukset käsitellään ja esitellään anonymoineina, eikä opinnäytetyössä eroteta, mistä yrityksestä vastaukset ovat.

Kaikissa kysymyksissä voit kääntyä opinnäytetyön tekijän, Outi Kinnusen, puoleen.

Kiitos osallistumisesta.

Outi Kinnunen

outi.kinnunen@xxx.fi | 050 xx xxx

Kysymyksiä:

Yleisiä kysymyksiä

- ✗ Mikä CoCo-työkalupakissa kiinnostaa?
- ✗ Mikä on se tarve, miksi halusit käyttää CoCo-työkalupakkia? Miksi?
- ✗ Minkälaista arvoa koet saavasi CoCo-työkalupakin käytöstä? Miksi?

CoCo työpaja

- ✗ Minkälainen päällimmäinen tunne jäi CoCo työpajasta?
- ✗ Miten koit asiakkaanne/osallistujien ottaneen CoCo-työpajan vastaan?
- ✗ Vastasiko työpajan vetäminen odotuksianne?

CoCo Kosmos

- ✗ Miltä CoCo Kosmos tuntui menetelmänä? Miten kehittäisit eteenpäin?

Palveluista

- ✗ Minkälaista palvelua odotat palveluntuottajalta/CoCo-konsultilta?
- ✗ Minkä palvelun pitäisi kuulua CoCo-työkalupakin hintaan?
- ✗ Kuvaile unelmiesi yhteiskehittämisen case, jos siinä ei olisi mitään rajoitteita?
- ✗ Paljonko olisit valmis maksamaan CoCo-työkalupakista?
- ✗ Onko teillä muita ideoita/ajatuksia CoCo työkalupakin ja sen palveluiden suhteen mitä en ole osannut vielä kysyä

Liite 3 Haastattelulomake, uusi muokattu versio

Hei,

Tämä haastattelurunko liittyy palvelun suunnitteluun CoCo-työkalupakille. Haastatteluiden vastauksia käytetään Laurea-ammattikorkeakouluun tehtävän opinnäytetyön aineistona.

Vastaukset käsitellään ja esitellään anonymoineina, eikä opinnäytetyössä eroteta, mistä yrityksestä vastaukset ovat.

Kaikissa kysymyksissä voit kääntyä opinnäytetyön tekijän, Outi Kinnusen, puoleen.

Kiitos osallistumisestanne.

Outi Kinnunen outi.kinnunen@xxx.fi | 050 xx xxx

Kysymyksiä:

Taustaa

- × Minkälaiset ovat teidän aikaisemmat kokemuksenne yhteiskehittämisestä asiakkaiden kanssa?
- × Oletteko te tai yrityksenne käyttänyt aikaisemmin muita yhteiskehittämisen työkaluja?
Jos, niin mitä?
- × Onko teillä minkälainen kokemustausta CoCo-työkalupakin menetelmien parissa?
Onko taustalla aikaisempia työpajoja, tutustumista tuotteeseen, onko fasilitoinut? Mitkä työkalut ovat tuttuja?
- × Minkälainen on teidän yrityksenne käyttötarve ja motivaatio yhteiskehittämisen työkalun käytölle? *Miksi?*
- × Minkälaista arvoa haette yrityksellenne ja asiakkaillenne käyttämällä yhteiskehittämisen työkalua? *Miksi?*

Tuotteesta

- × Minkälainen on teidän päällimmäinen tunne CoCo-työkalupakista tuotteena? *Miksi?*
Tuotteen toimivuus, käytettävyyys, ohjeistus tuotteessa?
- × Onko teillä kehitysehdotuksia tuotteelle? *Esimerkiksi käytettävyyden näkökulmasta.*

Palveluista

- × Minkälainen päällimmäinen tunne teille jäi työpajasta? *Miksi?*
- × Työpaja koostuu pääsääntöisesti CoCo-työkalupakin menetelmien esittelystä, käytön ohjeistuksesta, työskentelyn fasilitoinnista sekä tuloksien purkamisesta. Miten nämä osiot toteutuivat ja vastasivatko ne odotuksianne?
- × Miten kehittäisitte työpajan osioita (mainittu edeltävässä kysymyksessä) palvelemaan teidän yritystänne parhaiten?
- × Koetteko, että CoCo-työkalupakki itsessään tarjoaa teille tarpeidenne mukaisen työkalun yhteiskehittämiseen? *Miksi?*
- × Mitä palvelua toivoisitte yhteiskehittämisen työkalun oheen? *Miksi?*
- × Olisiko teillä tarvetta laajemmalle yhteiskehittämisen konsultoinnille? *Miksi?*
- × Minkälainen yhteiskehittämisen palvelukokonaisuus olisi teille hyödyllinen? *Esimerkiksi työpajojen fasilitointi, pika-ohjeet nopeaan pelaamiseen.*
- × Minkälainen on unelmienne yhteiskehittämisen case, jos sille ei olisi mitään rajoitteita?

Liite 4 Pyyntö avoimeen haastatteluun

From: Outi Kinnunen
To: [XXX](#)
Subject: CoCo Tool Kit
Date: . 2014 13:54:00

Hei XXX,

Tietojeni mukaan te olette tilanneet CoCo Tool Kitin Laurea-ammattikorkeakoululta. Olisin kiinnostunut lyhyesti haastattelemaan teitä kokemuksistanne CoCo Tool Kitin työkalujen käytöstä ja sen ohjeistuksesta. Haastattelun vastauksia käytetään opinnäytetyöni (palvelun suunnittelu CoCo Tool Kitille) aineistona. Vastaajia tai yrityksiä ei mainita työssä, vaan ne käsitellään anonyymeina.

Haastatteluun menee aikaa n. 10 minuuttia. Soitan teille ensi viikolla. Jos teille sopii, voimme tehdä haastattelun saman tien tai vaihtoehtoisesti sopia toisen ajan. Olisin erittäin kiitollinen, jos löytäisitte aikaa haastattelulle. Jos toivotte saavanne kysymykset etukäteen ja/tai vastata kirjallisesti, olettehan minuun yhteydessä.

Yhteistyöstä lämpimästi kiittäen!

Terveisin, Outi

--

Yhdessä enemmän - Laurea Uudellamaalla | Together we are stronger

--

Outi Kinnunen
tel. +358 9 xxx
mp. +358 xxx
Laurea-ammattikorkeakoulu
Vanha maantie 9, FIN-02650 Espoo
outi.kinnunen@xxx.fi
www.laurea.fi/Leppavaara

--

Member of FUAS - Federation of Universities of Applied Sciences
www.fuas.fi

Liite 5 Avoimen haastattelun avustavat kysymykset

Kysymyksiä:

- × Milloin saitte/tilasitte CoCo Tool Kitin?
- × Mistä tilasitte tuotteen?
- × Mistä syystä tilasitte CoCo Tool Kitin?
- × Mikä oli ensi vaikutelmanne saadessanne paketin ja avattuanne sen?
- × Kävittekö ohjeet läpi CoCo Tool Kit -työkirjasta?
 - Jos, niin missä vaiheessa? Ennen vai jälkeen käytön aloittamisen?
 - Jos, niin mitä mieltä olitte ohjeista?
- × Millä tavoin aloitte käyttää CoCo Tool Kitia? Kenen kanssa
 - Kenen kanssa, johonkin tiettyyn projektiin?
- × Mitä työkaluja (CoCo Haastattelu, CoCo Itsearviointi, CoCo Jatkumo, CoCo Puu, CoCo Kosmos) olette käyttäneet?
 - Miksi juuri näitä työkaluja?
 - Mistä syystä ette ole käyttäneet muita työkaluja?
- × Koitteko saavanne tarpeelliset ohjeet käyttöön?
- × Olitteko saaneet ohjeistusta käyttöön aiemmin ja/tai osallistuneet esittelyyn tai työpajaan?
 - Jos, niin minkälaista ohjeistusta?
Jos, niin minkälainen työpaja tai esittely?
- × Minkälaista ohjausta ja /tai ohjeita haluaisitte CoCo Tool Kitin lisäksi?
- × Muuta palautetta tuotteesta?

Liite 6 Strukturoitu haastattelulomake

Hei,

Tämä kysely liittyy palvelun suunnitteluun CoCo-työkalupakille. Haastatteluiden vastauksia käytetään Laurea-ammattikorkeakouluun tehtävän opinnäytetyön aineistona. Vastaukset käsitellään ja esitellään anonyymeina, eikä opinnäytetyössä eroteta, mistä yrityksestä tai organisaatiosta vastaukset ovat. Opinnäytetyössä kuitenkin esitellään kaikki case-yritykset ja työpajojen pitopaikat.

Kaikissa kysymyksissä voit kääntyä opinnäytetyön tekijän, Outi Kinnusen, puoleen. Kiitos osallistumisestanne.

Kysymyksiä:

1. Minkälaiset ovat teidän aikaisemmat kokemuksenne yhteiskehittämisestä asiakkaiden kanssa?
2. Oletteko te tai yrityksenne käyttänyt aikaisemmin muita yhteiskehittämisen työkaluja? *Jos, niin mitä?*
3. Minkälainen on teidän päällimmäinen tunne CoCo-työkalupakista tuotteena? *Miksi? Tuotteen toimivuus, käytettävyys?*
4. Onko teillä kehitysehdotuksia tuotteelle? *Esimerkiksi käytettävyyden näkökulmasta.*
5. Minkälainen päällimmäinen tunne teille jäi työpajasta? *Miksi?*
6. Työpaja koostuu neljästä eri osiosta. Miten arvioisit seuraavien osioiden toteutuksen ja miten kehittäisit niitä?
 - a. menetelmien esittely (Haastattelu, Itsearviointi, Jatkumo, Puu, Kosmos)
 - b. käytön ohjeistus (Kosmos)
 - c. työskentelyn fasilitointi (pelaamisen aikana)
 - d. tuloksien purkaminen (valmiin kuvan käsitteleminen)
7. Koetteko, että CoCo-työkalupakki itsessään tarjoaa teille tarpeidenne mukaisen työkalun yhteiskehittämiseen? *Miksi?*
8. Mitä palvelua toivoisitte yhteiskehittämisen työkalun ohkeen? *Miksi?*

Kiitos vastauksistanne ☺

Liite 7 Ilmaiset ideointityöpajaan

Erilaiset persoonat korostuvat pelitilanteessa, miten voitaisiin vaikuttaa osallistumisen tasapuolisuuteen?
Pelitilanteen jännitteitä pitäisi saada poistettua ja tuotua avoimuutta
Käyttäjälle ohjeistuksen merkitys suuri - toivottiin digitaalisia ohjeita, tiiviitä ja selkeitä ohjeita pelaamiseen, sekä ohjeistusta kortteihin
CoCo Tool Kitin työkirjassa on teoreettisuutta liikaa - kirja on todella raskaslukuinen.
Ja ohjeita on väärässä suhteessa työkalujen käyttöön. (vain Kosmosta käytetään)
Miten pelaamiseen saisi suunnitelmallisuutta?
Toivottiin pelaamisen vaiheistamista - mitä osia siihen kuuluu ja mikä niiden merkitys on?
Loppu-reflektoinnin tärkeys nousi esille sekä työpajan dokumentoinnin merkitys. Miten dokumentoinnin voisi tehdä?
Visuaalinen ja mielenkiintoinen datan purku, sitä tarvitaan.
Pelin kulkuun voisi antaa apukysymyksiä, antaisi varmuutta.
Fasilitoijalla pitäisi olla toimialatuntemus ja osata ohjata.
Ajankäytön kannalta ulkopuolinen fasilitoija olisi hyvä, samoin asiakasrajapintaan mentäessä.
Fasilitoinnin pitäisi kuulua pakettiin valmiiksi.
Tarvitaan paljon aikaa - oppimiseen, harjoitteluun, pelitilanteeseen sekä datan purkuun
Riskinä tulosten pinnallisuus, jos ei ole aikaa ja osaamista
Pelitilanteessa - ymmärrys odottaa ymmärrystä ja sietää epävarmuutta.
Epätietoisuus pelin kulusta lisää epävarmuutta pelata
CoCo Kosmos ei anna lisäarvoa käyttäjälle, koska vaatii aikaa niin paljon
CoCo Kosmoksen visuaalisuus antaa lisäarvoa käyttäjälle
Tuloksena syntyneiden kehitettävien asioiden eteenpäin viettävyys ja käytäntöön vieminen - miten se tapahtuu? Ideoinnista seuraavalle tasolle.
Kortit irrottavat vaikeasta aiheesta
Aihe pitää olla hyvin rajattu - miten asiakas ohjataan rajaamaan?
Pelitilanne voi olla arkaluontoinen kun kuvataan nykytilaa
Asiakkaan kanssa työpajan vetäminen vaikeaa.
Pelilauta keskelle, jotta jokainen yltää hyvin.
Voisiko olla CoCo Kosmos huone, jossa pelataan ja voisi liikkua vapaasti?
Halutaan kuulla aitoja kokemuksia CoCo Tool Kitin käytöstä ja miten se toimii käytännössä.
Helppoutta CoCo Tool Kitin sisäistämiseen ja sen käyttämiseen.
Peli sisältää niin paljon, että ei aukene pelkällä manuaalilla
Mikäli CoCo Tool Kitin käyttö on vähäistä (tai ei ollenkaan käyttöä), miten vaikuttaa käyttöasteeseen ja helppouteen?
Aikaisempi kokemus tai tutustuminen merkitsee
CoCo Tool Kitin hankinnassa
Erinomainen ominaisuus on englanninkielisyys, pelimäisyys ja kotimaisuus
Jos ei ole työkalua, asiaa jäädään pyörittämään, eikä asian käsitteleminen etene
Kaikki vastanneet olivat käyttäneet vain CoCo Kosmosta - miten saataisiin muut työkalut käyttöön? Vai tarvitseeko niitä saada?
Lisää animointia, visuaalisuutta, pelaamista, materiaaleja, rakennuspalikoita, enemmän tekemistä ja syvyyttä
Palvelupaketti mahdollistaa sen, ettei tarvitse oppia ja osata
Voisi olla valmiiksi suunniteltuja työpajoja, joihin voisi tulla testaamaan pelaamista, demopelaaminen voisi kuulua pakettiin, verkkokoulutusta/perehdytystä voisi järjestää, videointi voisi kuulua pakettiin.
Työkalusta ei makseta, vaan osaamisesta
Pelkistetty versio CoCo Kosmoksesta
Magneetit tai tarrat korttien taakse, kortit voisi olla kokonaan tyhjiä
Pelitilanteen riskeinä valta-asetelmat ja jännitteet ihmisten välillä
Hyvä fiilis tärkeä
Pelille tulee olla rauhallinen ja salliva ympäristö.

Liite 8 Suunnittelupelien käyttökohteita ja -tavoitteita

Käyttökohteita ja -tavoitteita:

- sisäisten toimintojen kehittäminen
- yhteisen ymmärryksen rakentaminen asiakkaan kanssa
- haetaan liiketoiminnan kasvua
- tavoite päästä asiakasta lähemmäs
- palveluiden kehittäminen
- prosessien muotoilu
- yhteiskehittäminen
- tarve muutokselle
- tuo esille syyt ja seuraukset
- toimii tukena asian esille tuomiseen
- antaa laajan kuvan yrityksen nykytilasta ja kehitystarpeista
- auttaa hahmottamaan kokonaisuuden
- asiakasymmärrystä
- antaa yhteisen kielten asiakkaan kanssa
- näyttää tulevaisuuden suunnan
- auttaa keskustelemaan
- selkeyttää sekavia tilanteita ja kuvia

Liite 9 Ideointityöpajan ohjelma

Ideointityöpaja - palvelun ideointia suunnittelytyökälulle

Aika: 14.1.2015 klo 13.30 palveluntuottajien ja klo 17.00 asiakkaiden

Paikka: klo 13.30 pidetään tilassa 253 ja klo 17.00 tilassa 234, Laurea Leppävaara

Osallistujat: 1. xxx ja 2. xxx

Ohjelma:

Herättely aiheeseen

Tämän työpajan pohjana toimii aikaisemmin kerätty aineisto. Aineisto pohjautuu neljään teemahaastatteluun, neljään havainnoituun työpajaan, kahden työpajan osallistujien strukturoituun haastatteluun (yht. 20 kpl) sekä 11:ta CoCo Tool Kitin asiakkaan avoimeen haastatteluun. Aineistosta poimittiin asiakkaan odotukset, kokemukset, saatu ja odotettu arvo sekä tarve palvelusta ja CoCo Tool Kitistä.

Ideointityöpaja on opinnäytetyön toinen vaihe, jossa aineistosta esille nousseet ilmaukset saavat ympärilleen ehdotuksia palvelusta ja arvolupauksesta - miten asiakkaan odotuksiin voitaisiin vastata? Ideointityöpajan tavoitteena on tuottaa ideoita CoCo Tool Kitin palveluiksi ja arvolupaukseksi. **15min.**

Ideointivaihe

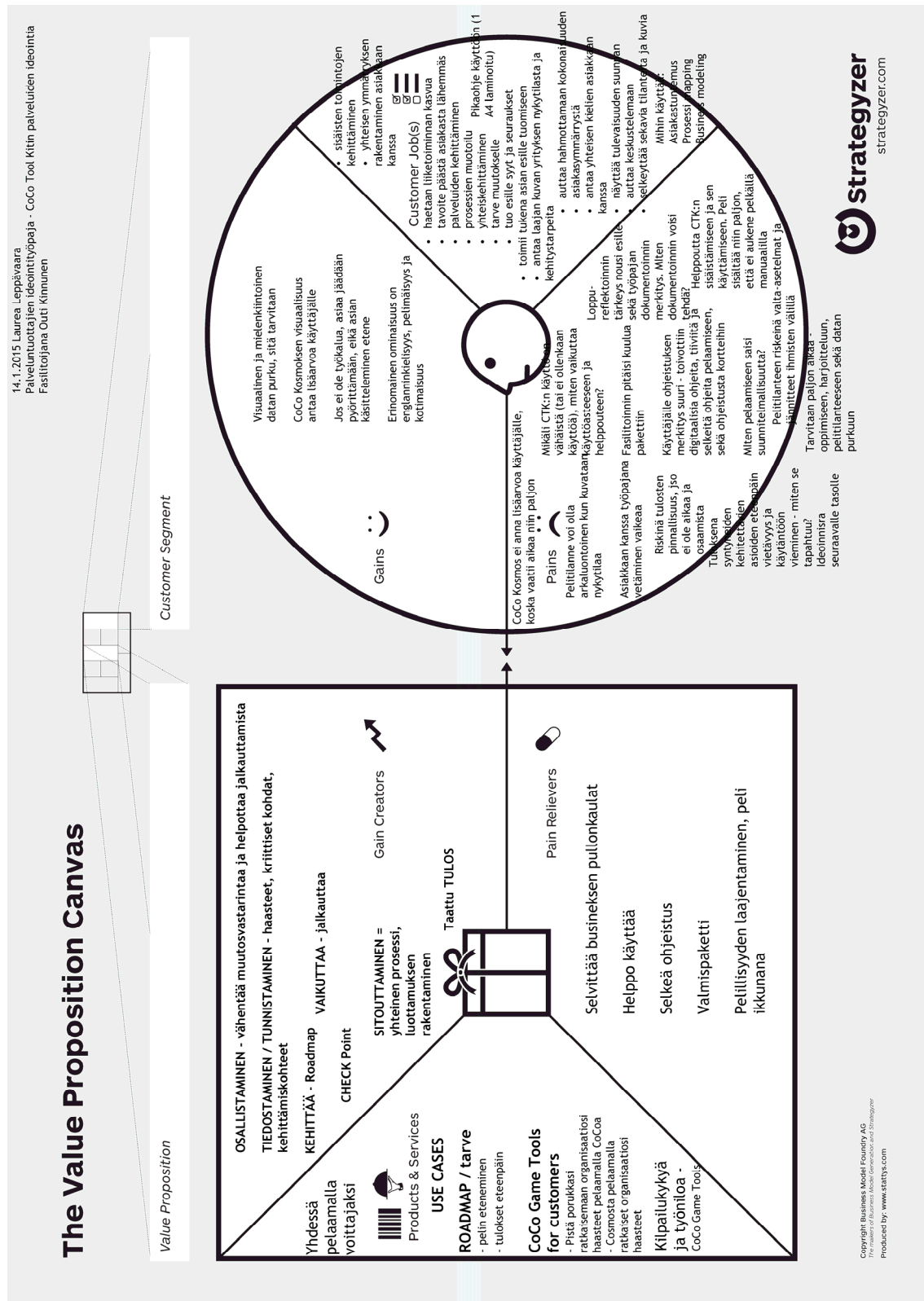
1. Valmiiksi esillä on asiakkaiden ilmaukset. Tutustu ilmauksiin ja aloittakaa ryhmänä muodostamaan ilmauksista klustereita. Klusterien määrä on teidän päätettävissä. Kaikkia ilmaisuja ei ole pakko käyttää. Kun klusterit ovat valmiita, nimetkää ne.
2. Seuraavaksi kuhunkin klusteriin kerätään ratkaisuiideoita Brainwriting-menetelmällä. Jokainen ottaa samanvärisiä post-it-lappuja ja kirjoittaa tussilla ratkaisuiideoita klusterin ympärille. Parin minuutin kuluttua siirrytään seuraavaan klusteriin ja jatkojalostamaan ideoita. Tämä työvaihe toteutetaan äänettömästi.
3. Ratkaisuiideat käydään lyhyesti läpi.
4. Lopuksi tiedot jalostetaan Value Proposition Canvasiin. Uusia ratkaisuja saa tuoda suoraan canvasiin, eikä kaikkia jo kirjoitettuja tarvitse käyttää. Ryhmä luo oman näkemyksensä VPC:stä. Lopuksi käymme canvasin läpi. **30min**

Loppukoonti

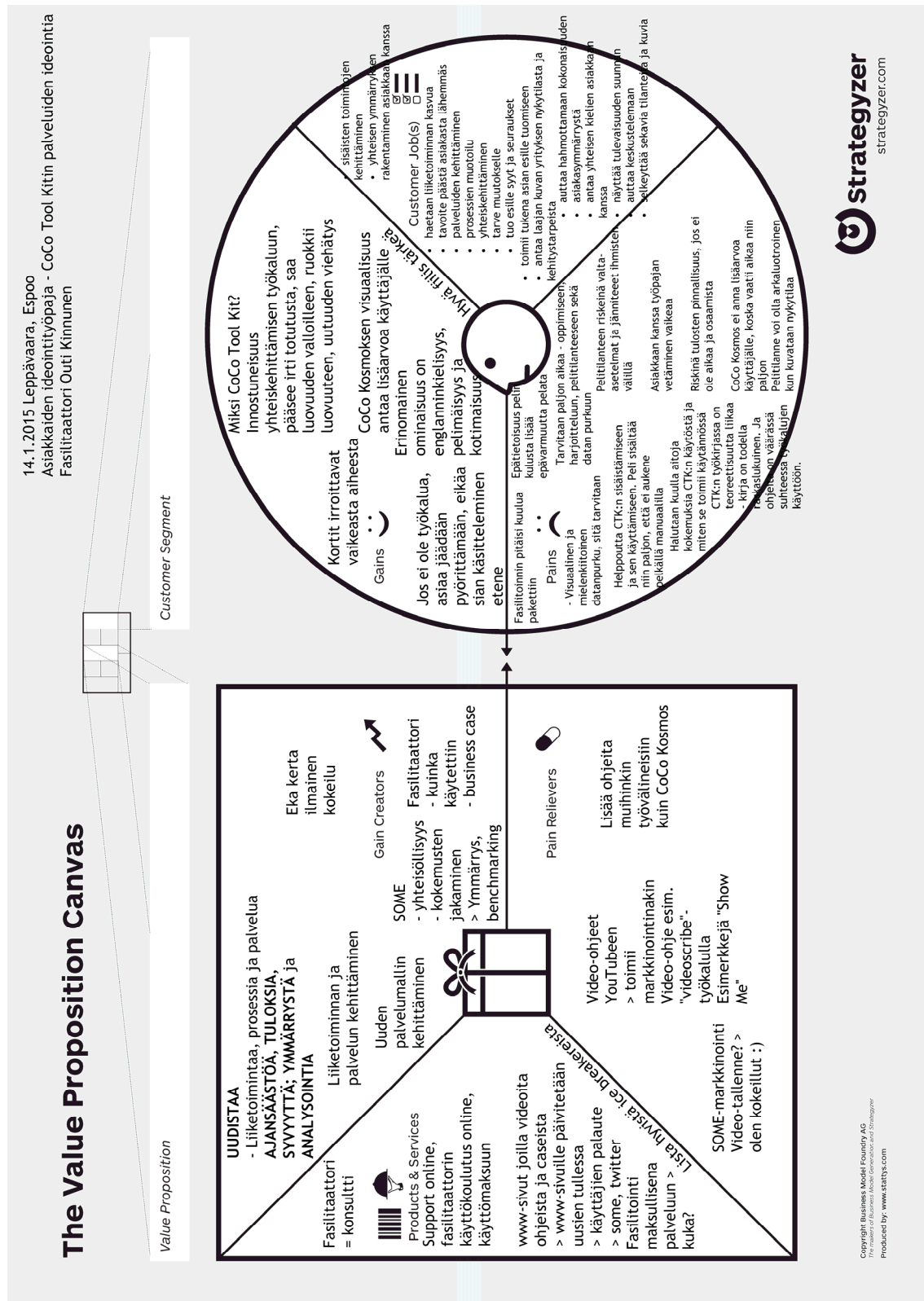
Ideointipajan lopuksi ryhmä käy läpi aikaansaannoksensa Value Proposition Canvasin pohjautuen.

Osallistujien ei ole tarvinnut valmistautua ideointipajaan millään tavalla.

Liite 10 Palveluntarjoajien The Value Proposition Canvas



Liite 11 Asiakkaiden The Value Proposition Canvas

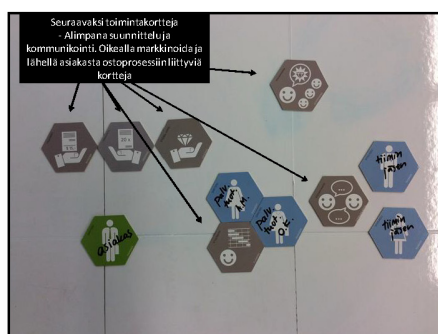
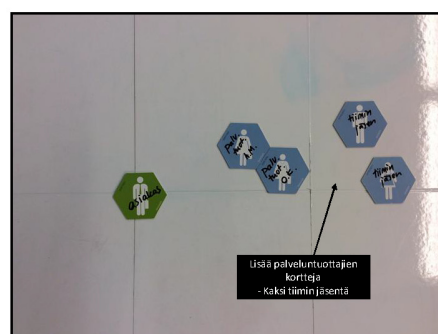
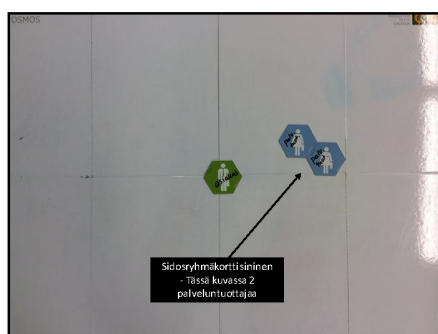
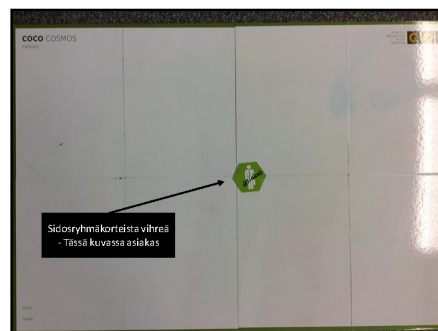
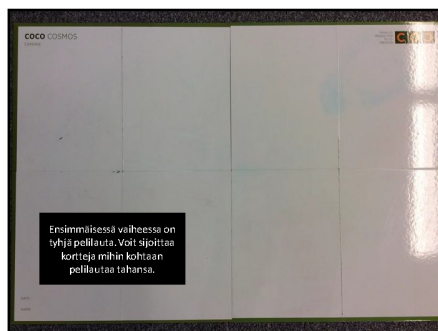


Liite 12 Visuaalinen palvelukuvaus CoCo Kosmos suunnittelupelin palveluista

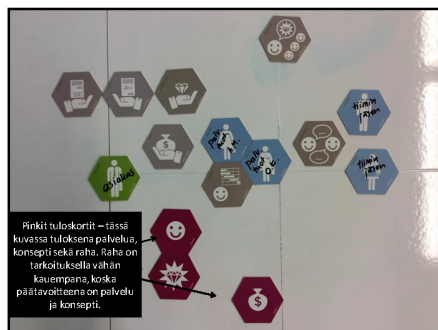


Liite 13 Uudet CoCo Kosmos ohjeet pelaamiseen (video)

9.5.2015



9.5.2015



Liite 14 Uudet CoCo Kosmos ohjeet pelaamiseen

**Pelaaminen**

Kun pelin esivalmistelut on tehty ja kaikki ovat paikalla, pelin vetäjänä toimiva fasilitoija käy läpi aiheen ja kerrataan peliohjeet.

Step 1. Aloita sidosryhmistä. Miettikää yhdessä, mitä sidosryhmiä asialla on? Yksi väri edustaa aina yhtä sidosryhmää. Esim. vihreä voi olla asiakas, sininen palveluntuottaja ja turkoosi loppukäyttäjä tai muu kumppani. Kaikkia kolmea ei tarvitse käyttää. Yleensä minimi on kaksi sidosryhmää. Helpoin on aloittaa itsestä, omasta yhteisöstä. Keitä henkilöitä tai tiimejä asiassa esiintyy? Kun oma yhteisö on kuvattuna, miettikää keitä henkilöitä tai tiimejä teidän näkemyksenne mukaan toisilla sidosryhmillä on? Eli nyt lisätään toiset sidosryhmäkortit. Korttien päälle voi kirjoittaa ko. henkilöiden nimikirjaimet, niin kuva on selkeämpi hahmottaa. Kun kaikki sidosryhmät on laitettu pelilaudalle, voitte siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Korttien sijainnilla ei ole vielä väliä, ne löytävät paikkansa pelin päätteeksi.

Step 2. Seuraavaksi voitte ottaa mustat kortit. Miettikää, missä kaikilla paikoilla toimintaa tapahtuu? Toimistossa, pankissa, markkinoilla, puhelimessa jne. Kyseessä ovat ne paikat, missä kohtaatte sidosryhmien kanssa ja teidän välinen toiminta tapahtuu.

Step 3. Ottakaa seuraavaksi beigeit kortit. Miettikää, mitä toimintoja teidän välillä tapahtuu ja mitkä toiminnot ovat niitä tärkeitä toimintoja. Sijoittakaa toimintokortit pelilaudalle.

Step 4. Viimeiseksi laitetaan tuloskortit, eli pinkit. Miettikää, mitä tulosta syntyy mistäkin toiminnosta? Tai pitäisi syntyä, jos tällä hetkellä ei synny. Sijoittakaa tuloskortit pelilaudalle.

Step 5. Nyt kun kaikki kortit ovat pelilaudalle, voitte alkaa sijoitella niitä toisiinsa nähden oikein. Mihin menee asiakkaat, ja ketkä ovat lähellä toisiaan. Ja toimintokortit ja paikka kortit lähelle niitä, joita ne koskee. Voit myös yhdistää tussilla kortteja, niin ei esim. tarvitse laittaa montaa toimistoa.

Step 6. Lisätään yhteydet, esteet ja mahdollistajat tusseilla. Mustalla voit piirtää nuolia tai viivoja niiden ihmisten tai tahojen välille, jotka ovat yhteyksissä toisiinsa. Tai joiden pitäisi olla yhteydessä.

Vihreällä tussilla ympyröit ne ihmiset, tiimit tai tahot, jotka mahdollistavat ko. kuvan toiminnan. Onko mahdollistaja raha, pomo, asiakas, jokin yhteys vai mikä? Punaisella tussilla piirretään esteet, mikä toimii esteenä ko. kuvassa tapahtuvalle toiminnalle? Onko sekin raha? Vai ylityöllistetty tiimi? Pohtikaa näitä kysymyksiä rauhassa ja piirtäkää kuvio loppuun. Lopuksi kysykää, näyttääkö kuva siltä, miltä teidän mielestä asia on?

Step 7. Viimeiseksi tehkää yhteenveto pelistänne. Tämä vaihe kannattaa tallentaa, jotta teillä on tallennettuna tulos myöhempää käyttöä varten. Eli aloittakaa kertomaan, mitä kuvassa näkyy. Mistä lähditte liikkeelle, kertokaa keitä henkilöitä teidän yhteisössä on mukana, keiden kanssa he tekevät, missä ja mitä he tekevät. Onko kuviossa mahdollistajia tai esteitä? Teidän tekemä kuva nostaa esille sen tarinan, miten te näette sen. Kuva kertoo, onko jossain pullonkauloja tai kehitettäviä kohteita? Tai onko jokin sellainen kohta, josta kannattaisi tehdä oma kuva? Ja miten asiakas näkee tämän saman kuvan? Asiakkaiden tekemää kuvaa voisi verrata yrityksen tekemään kuvaan. Eroavatko ne toisistaan? Yhteenvedon aikana teille kiteytyy saamanne tulokset. Ne kannattaa nostaa esille vielä selkeästi - mitä tehdään seuraavaksi.

HUOM! Muista, että nämä ovat vain viitteellisiä ohjeita. Voit pelata CoCo Kosmoksella kuten koet parhaaksi. Näitä ohjeita seuraamalla pääset sisälle pelin rytmiin ja tarkoitukseen ja jatkossa kannattaa kokeilla erilaisia tapoja pelata.

PELATAAN YHDESSÄ

Osallista, sitouta, vaikuta, tiedosta, kehitä.

Liite 15 Hei nyt pelataan - ohjeita suunnittelupelin käyttöön

Hei - nyt pelataan!



Tämän pelin tarkoitus on saada ajatukset ja näkökulmat esille pelilautaan. Peli on suunniteltu niin, että kaikki käsiteltävän asian osa-alueet ja piilossa olevat kulmat tulevat esille. Ensin vain päättää aihe, jota halutaan tarkastella ja kehittää, ja sen jälkeen hypätään pelaamaan avoimin mielin.

CoCo Kosmos on yhteiskehittämisen peli, jolla pelataan ja kehitetään yhdessä. Peliä voi pelata myös yksi henkilö - tällöin pelin tuloksena syntynyt kuva on yhdestä näkökulmasta. Tiimillä pelatessa näkökulmia on monia, ja ne kaikki tulevat näkyviin pelilautaan. Ja kuvaan saadaan lisää näkökulmia, kun asiakas tai loppukäyttäjä tekee samasta aiheesta oman kuvan. Pelaaminen auttaa kehittämään, suunnittelemaan, keskustelemaan ja tarkastelemaan asioita yhdessä, kokonaisuutena. Etsitään asioista eri näkökulmat ja niiden yhteydet. Tuloksena tuotatte yhdessä kuvan, joka kertoo teidän tarinan ja avaa näkökulmia kehittämiselle ja muutokselle, mitä asioita tulisi muuttaa, jotta saadaan asioita kehitettyä paremmiksi ja sujuvammiksi.

Ennen peliä - esivalmistelut:

- Päätetään aihe, mitä lähdetään työstämään. Aihe kannattaa rajata kunnolla, niin pelaaminen sujuu paremmin.
- Peliin tulee varata aikaa reilusti. Useat pelaajat kokevat, että 45 minuuttia on liian vähän, eikä siinä ehti päästä kunnolla sisään pelaamiseen. Yleensä n. 1,5 - 2 tuntia on antoisin pelaamisaika.
- Päätetään, kuka toimii pelin vetäjänä, fasilitoijana. Pelinvetäjänä voi toimia kuka vain. Kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, ettei pelinvetäjä saa vaikuttaa pelin aktiiviseen sisältöön. Pelinvetäjä ohjaa pelin kulkua ja pitää huolen, että tulos saadaan synnytettyä määrääjassa. Tiimin ulkopuolinen pelinvetäjä antaa tiimille tilaa rauhassa keskittyä pelaamiseen.
- Varataan pelaamiseen rauhallinen tila, jossa on pöytä. Tuoleja ei välttämättä tarvita, koska seisten ihminen on aktiivisempi.
- Pelaajien määrä on parhaimmillaan 1-5 henkilöä per yksi pelilauta
- Pelilauta tulee laittaa keskelle pöytää, niin että kaikki yltävät siihen. Kortit voi sijoittaa pelilaudan ympärille värikoodettain. Niitä on hyvä sijoitella eri puolille, niin kaikki yltävät niihin
- Pelilaudan keskelle laitetaan tussit, musta, punainen ja vihreä sekä mikrokuituliina puhdistusta varten ja sekä kaikille osallistujille tulostetut korttikartta ja mahdollisesti peliohjeet.
- Mikäli työpaja kuvataan, videokamera tai muu tallennusväline laitetaan valmiiksi. Tärkein tallennettava aineisto on pelin lopuksi tapahtuva yhteenveto (step 7), jossa käydään läpi yhdessä tehty kuva pelilaudalla.
- Kannattaa antaa luovuudelle kunnolla tilaa. Kaikki ajatukset ovat sallittuja, eikä kannata pitää ajatuksia sisällään. Yhteinen tarina syntyy, kun kaikki saavat osallistua.
- Säilytetään hyvä fiilis!
- Kortteihin ja pelilautaan saa kirjoittaa white board -tusseilla. Tussien jäljet saa pyyhittyä mikrokuituliinalla pois.
- Tyhjiä pelimerkkejä voi käyttää silloin, kun valmiista korteista ei löydy sopivaa. Korttiin voi kirjoittaa mitä se merkitsee tai kuvaa. Myös pelilautaan voi kirjoittaa täsmennyksiä.
- Muista pelin jälkeen putsata tussin jäljet pelimerkeistä ja pelilaudasta mikrokuituliinalla.

Lisätietoja, erilaisia caseja ja muiden asiakkaiden kokemuksia sekä CoCo Kosmoksella pelaamisesta erilaisia versioita - tutustu Kosmos yhteisöön:

@cocokosmos

#cocokosmos #cocotools #cocotoolkit #meidankosmos



Pelin stepeillä pääset pelaamisessa alkuun!