

Yhteiskehittäminen onnistuneen projektin takana

Ella Alinikula

7.11.2017



Tekijä(t) Ella Alinikula	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yhteiskehittäminen onnistuneen projektin takana	Sivu- ja liitesivumäärä 39+1
<p>Alati muuttuvat markkinat ja tiukentuva kilpailutilanne ovat kannustaneet ja vauhdittaneet yrityksiä löytämään uusia keinoja tuote- ja palvelukehityksen parissa. Tuotteita ja palveluita pyritään jatkuvasti kehittämään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita ja tämä on johtanut palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilussa pyritetään kohdentamaan tuote- tai palvelu alusta asti asiakkaille sopivaksi.</p> <p>Palvelumuotoilulla pyritään ymmärtämään asiakasta ja parantamaan palvelua tämän pohjalta. Palvelumuotoiluun on otettu enemmän ja enemmän asiakkaita mukaan kehittämään palveluita yhdessä, jotta lopputulos olisi onnistunut ja se saavutettaisiin helpommin. Kun yritys ja asiakas tai mitkä tahansa kaksi tai useampi taho kehittävät tiettyä asiaa kohti yhteistä tavoitetta, voidaan tätä menetelmää kutsua yhteiskehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Sodexo Oy:lle, joka yhdessä Metropolian ammattikorkeakoulun kanssa kehittää Myllypuroon avautuvan kampuksen ravintolapalveluita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida yhteiskehittämismenetelmän onnistumista projektissa ja antaa ehdotus siitä, miten projektia voisi jatkaa yhteiskehittämismenetelmällä ja mitä asioita vastaavissa projekteissa tulisi ottaa huomioon.</p> <p>Työssä käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa ja tiedonkeruumenetelmänä oli henkilökohtainen sähköpostikysely. Kysely lähetettiin kuudelle Sodexolaiselle ja 14 Metropolian edustajalle lokakuussa 2017. Kyselyn vastausprosentti jäi odotettua matalammaksi eikä tämän vuoksi tuloksia voida pitää täysin luotettavina.</p> <p>Tuloksien pohjalta voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan projekti on ollut onnistunut ja yhteiskehittämismenetelmä on ollut toimiva menetelmä projektin luonteeseen nähden.</p>	
Asiasanat Yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu, projekti, asiakasymmärrys, motivaatio	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja asiakasymmärrys	3
2.1	Palvelumuotoilu.....	4
2.2	Yhteiskehittäminen.....	6
2.2.1	Kuluttajien motiivit kehittämissyhteistyössä	9
2.3	Asiakasymmärrys.....	11
3	Yhteiskehittäminen projektissa	14
3.1	Projektin rakenne	15
3.2	Myllypuron kampuksen kehittämisprojekti	16
4	Tutkimusmenetelmät	18
4.1	Kysymysten laatiminen ja tiedonkeruu	19
5	Tulokset	22
6	Kehitysehdotus Sodexolle yhteiskehittämisestä	34
7	Oma pohdinta	36
	Lähteet	37
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Kyselylomake.....	40

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on Sodexo Oy:n ja Metropolian Ammattikorkeakoulun yhteiskehittämisprojekti, jonka painopisteenä on yhteiskehittämisen menetelmiä käyttäen muotoilla Myllypuron uudelle kampukselle palveluita, jotka vastaavat käyttäjäryhmien tarpeita ja toiveita. Sodexo toimii opinnäytetyöni toimeksiantajana. Myllypuron uusi kampus valmistuu kahdessa vaiheessa vuosina 2018 ja 2019 ja samassa rytmissä Metropolia lakkauttaa pienempiä toimipaikkojaan ympäri pääkaupunkiseutua ja luo neljän vahvan kampuksen verkoston. Neljä suurta kampuskeskittymää tulevat Leppävaaraan Espooseen, Arabiaan Helsinkiin ja Myyrmäkeen Vantaalle Myllypuron kampuksen lisäksi. Yhteensä Metropolia toimii tällä hetkellä noin 20:llä eri kampuksella.

Sodexo on johtava ravintola-, siivous-, - aula- ja kiinteistöpalveluiden tarjoaja Suomessa ja 19 suurin työnantaja koko maailmassa. Sodexo toimii 80 maassa ja työllistää pelkästään Suomessa 2000 vakituista työntekijää. Sodexo on monipalveluiden tuottaja ja globaalisti tuottaa palveluita melkein jokaisella palvelualan saralla aina kiinteistöpalveluista hotelliliiketoimintaan ja ravintolapalveluista armeijan vaatehuoltoon. Ydinliiketoimintaa ovat kuitenkin ravintola-, siivous- ja kiinteistöpalvelut, joita tuotetaan erityisesti kahdessa ydinliiketoimintakentässä: koulu- ja yritysmaailmassa. Opinnäytetyöni Sodexon ja Metropolian ammattikorkeakoulun välinen yhteiskehittämisprojekti sijoittuu Sodexon ydinliiketoimintakenttään kouluissa.

Sodexo ja Metropolian ammattikorkeakoulun yhteinen tahtotila on kehittää uudesta kampuksesta toimiva kokonaisuus ja kaikkia käyttäjäryhmiä hyvin palveleva kampus. Projekti toteutetaan yhteiskehittämismenetelmällä. Työni tavoite on arvioida yhteiskehittämismenetelmän onnistumista projektissa. Projektia voidaan pitää onnistuneena, jos yhteiskehittäminen on tuonut siihen lisäarvoa ja sillä on voitu saavuttaa yhteiskehittämiselle luonteenomaisia asioita kuten uusia näkökulmia ja avointa vuorovaikutusta, joka syventää tahojen yhteistyötä. Työni tarkoitus on tuottaa Sodexolle kehitysehdotus siitä, mitä vastaavanlaisissa yhteiskehittämisprojekteissa tulisi ottaa huomioon, jos käytettäväksi menetelmäksi valikoituu yhteiskehittäminen.

Aiheena yhteiskehittämistä on Suomessa tutkittu vähän eikä aiheesta löydy kattavaa kirjallisuutta, vaikka yritysmaailma on jo vuosia hakenut dynaamista yhteistyötä muiden alojen toimijoiden tai jopa kilpailijoiden kanssa. Ulkomaista kirjallisuutta ja tutkimusta on paljon varsinkin lähivuosilta, joka tukee ajatustani siitä, että opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen.

Tutkimukseni pääongelma, johon haluan saada opinnäytetyölläni vastauksen, on miten Sodexo ja Metropolia kokevat yhteiskehittämisen menetelmän onnistuneen projektissa. Ensimmäinen alaongelma tutkimuksessani on, että minkälaisia hyötyjä yhteiskehittämisellä on eli mikä on syy siihen, että yhteiskehittämismenetelmää kannattaa käyttää vastaavanlaisissa projekteissa. Toinen alaongelma on, onko yhteiskehittämisellä onnistuttu kehittämään palveluita ja muotoilemaan niitä asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaaviksi.

Opinnäytetyöni lukijalle olen laatinut lyhyen tukikäsitteistön, jonka avulla työni on lukijaystävällisempi. Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen kulkevat usein käsikädessä ja ne on helppo sekoittaa toisiinsa.

Palvelumuotoilu: kehittämistoimenpide, jolla pyritään kohdistamaan tuote tai palvelu vastaamaan asiakkaan toiveita ja tarpeita.

Yhteiskehittämismenetelmä: Palvelumuotoilumenetelmä, jossa kaksi tai useampi taho kehittävät tuotetta tai palvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Yhteiskehittämisestä käytetään useita eri englannin kielisiä termejä kuten co-design ja co-creation.

Asiakasymmärrys: käyttäjäryhmästä saadut, löydetyt tai opitut piirteet, heidän toiveidensa ja tarpeidensa ymmärrys. Asiakasymmärrys on pohja kaikelle palvelumuotoilulle. Asiakasymmärrystä voidaan kartuttaa esimerkiksi yhteiskehittämismenetelmällä.

2 Palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja asiakasymmärrys

Suomen kieleen palvelumuotoilu on rantautunut englannin kielisestä termistä ”service design” ja se asemoitui suunnittelijoiden käyttöön vuonna 2007, kun alan asiantuntija Mikko Koivisto sai palvelumuotoilua koskevan maisterintyönsä valmiiksi. Muotoilu yhdistetään edelleen usein fyysisten tuotteiden tai asioiden suunnitteluksi, vaikkakin muotoilulla pyritään nykyään enemmänkin ratkaisemaan ongelmia ja luomaan uusia innovaatioita. Palvelumuotoilulla on useita eri muotoja niin sen konteksteissa, toimintatavoissa ja tavoitteissa, mutta sen olennainen piirre on ihmis- ja käyttäjälähtöisyys suunnitteluprosessissa. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 27.)

Palveluiden kehittäminen on mennyt vuosien varrella roimasti eteenpäin. Yhä useammat yritykset pyrkivät osallistamaan asiakkaansa kehittämiseen saaden heiltä arvokasta tietoa ja siirtäen osan kehittämistyöstä suoraan kuluttajille. Yhteissuunnittelulla tai yhteiskehittämisellä on mahdollisuus ansaita arvokasta kilpailuetua, jolla erottautua kilpailijoista. Yhteiskehittäminen koetaan tärkeäksi osaksi palvelumuotoilua ja sen tärkeys näkyy esimerkiksi sillä, että suuret kansainväliset yritykset käyttävät sitä palveluiden kehityksessä. Suurista kansainvälisistä yrityksistä esimerkkeinä ovat Starbucks-kahvilaketju sekä Philips. (Miettinen 2011, 21-22.)

Kun suuret yritykset kehittävät tuotteita laajasti omien asiakkaidensa kanssa, samalla tapahtuu aktiivista yhteiskehittämistä eri yritysten ja sidosryhmien välillä. B2B-tasolla eli business to business-tasolla yhteiskehittäminen on yleistynyt voimakkaasti. Klassinen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on muuttunut vanhasta mallista ”service dominant” logiikasta (SDL) uuteen value-in-use perspektiiviin. Service dominant logic eli vapaasti käännettynä palvelun hallitsemis logiikka tarkoittaa palvelun tai tuotteen omistajan eli yrityksen suljettua kehittämistyötä. He omistavat palvelun ja siksi vain he osallistuvat sen kehittämiseen. Uusi ajattelutapa value-in-use eli vapaasti suomennettuna käyttöarvo taas lähestyy kehittämistyötä vastakkaisesta suunnasta: tuote tai palvelu on yhteisessä omistuksessa yrityksen ja asiakkaan kanssa. Ajattelutavan mukaan tuotteen tai palvelun arvoa on mahdollista nostaa vain, mikäli kummatkin tahot osallistuvat kehitystyöhön. (Komulainen 2014, 238.)

Service dominant logic on edelleen käytössä markkinoilla palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Esimerkiksi Applen toimitusjohtaja Steve Jobs kertoo käyttävänsä SDL-malliin luokiteltavaa ajattelutapaa kehittämistyössään. Heidän tuotekehityksensä perustuu ajattelumalliin, jossa kehittäjät nähdään itse asiakkaina. Toisin sanoen yritys ei lähde ensimmäisenä tiedustelemaan sen kuluttajilta, minkälaisia palveluita he haluaisivat vaan

kehittämistyö lähtee yrityksen sisältä. Tämän tasoisia henkilöitä, jotka toimivat niin kehitystyössä yrityksensä puolesta ja samalla ajatellaan asiakkaina, kutsutaan termillä ”prosumers”. Sana tulee englannin kielisistä sanoista producer (tuottaja) ja consumer (asiakas). (Carrington & Benjamin 2016, 863-864.).

Asiakaslähtöinen muotoilu on kehittynyt kahden vuosikymmenen aikana ja tuottanut tämän matkan aikana useita yhä käytössä olevia termejä ja toimintatapoja. Jo vuonna 1995 käyttöön tuli termi participatory design eli vapaasti käännettynä osallistava suunnittelu, joka tarkoittaa suunnitteluprosessia, jossa pyritään sisällyttämään kaikki sidosryhmät suunnittelutyöhön. Sidosryhmiksi lukeutuvat työntekijät, kumppanit, asiakkaat, asukkaat ja loppukäyttäjät. Osallistavan suunnittelun tavoitteena on kehittää prosessia ja menettelytapoja ja hankkia parempaa ymmärrystä käyttäjien tarpeista ja tuotteen tai palvelun toimivuudesta. (Sánchez de La Guia ym. 2017, 4545.)

Vuonna 1999 Von Hippel jne. esitti analyysin erilaisilta toimialoilta, joissa suuri osa uusista innovaatioista oli kehitetty käyttäjien toimesta. He osoittivat työllään asiakkaiden kokemuksen ja tietojen keräämisen tärkeyden, kun yritys etsii uusia innovaatioita ja ideoita. Von Hippelin jne. ajatus asiakaslähtöisestä kehittämistyöstä kulkee termillä ”user innovation” eli vapaasti käännettynä käyttäjälähtöinen innovointi. (Sánchez de La Guia ym. 2017, 4545.)

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on määritelty Magerin (2009) mukaan seuraavasti ” Service design has been defined as the activity of planning and organizing people, infrastructure, communication, and material components of a service in order to improve its quality and the interaction between service provider and customers”. Magerin mukaan palvelumuotoilu määritellään aktiviteetiksi suunnittelulle ja ihmisten, infrastruktuurien, kommunikoinnin ja palvelun komponenttien järjestelylle, jonka tarkoituksena on parantaa palvelun laatua ja vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaiden välillä. (Andreassen ym. 2016, 22.)

Saavuttaakseen merkittävää ja kasvavaa suosiota palveluiden kehittämistyössä, palvelumuotoilussa tarvitaan uudempaa ymmärrystä muotoilun näkökulmista. Palvelumuotoilua voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna se painottuu osallistamiseen, asiakkaiden ja kontekstin ymmärtämiseen, jossa yhdistyvät palveluntarjoajat ja sosiaalinen käytäntö. Tässä näkökulmassa

palvelumuotoilussa pyritään pääsemään näiden asioiden ymmärtämisen kautta palvelujärjestelmien muotoiluun. (Andreassen ym. 2016, 22.)

Journal of Service Management listaa kolme merkittävää huomiota palvelumuotoilusta, joita on syytä tarkastella palvelumuotoilun kasvavattaessa merkitystä liiketoiminnassa. Ensimmäinen huomioitava asia on, että palvelumuotoilu liittyy vakiintuneisiin käsitteisiin, kun on kyse palvelututkimuksesta. Toisena huomioitavana asiana on, että palvelumuotoilu merkitsee painotusta arvon luomiseen. Kolmantena asiana artikkelissa esitetään, että palvelumuotoilulla voi parantaa asiakkaiden ja käyttäjien työelämän tasapainoisuutta. (Andreassen ym. 2016, 22.)

Palvelumuotoilu esiintyy erilaisissa muodoissa ympäri maailmaa riippuen maan kulttuurista. Esimerkiksi Iso-Britanniassa palvelumuotoilu on vuorovaikutuksellista ja sitä käytetään erityisesti tuotekehityksessä, innovaatioissa, politiikassa ja julkisen sektorin palveluissa. Amerikassa sen sijaan palvelumuotoilua käytetään kuluttajan kokemuksen kehittämiseen, kun taas saksan kielisissä maissa Euroopassa palvelumuotoilu nousee esille asiakkaan elämyksien luomisessa, muotoilun johtamisessa sekä markkinoinnissa. (Miettinen & Valtonen 2013, 160.)

Palvelumuotoilun tunnusomaisia prosesseja ovat yhteissuunnittelu sekä iteraatio. Iteraatio tarkoittaa toistuvaa suunnittelua ja se perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin jatkuvaan prosessiin. Iteraation tarkoituksena on jalostaa suunnitteluratkaisuja jatkuvasti, jotta saadaan nopeasti käsitys siitä, onko tuote tai palvelu mahdollista toteuttaa. (Miettinen 2011, 22.)

Yhteiskehittäminen toimii yläotsikkona kaikella toiminnalla, jossa on kaksi tai useampi taho, jotka yrittävät yhdessä saavuttaa yhteisen tavoitteen. Yhteiskehittämisessä voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, kuten muotoiluetnografiaa. Muotoiluetnografia on toistaiseksi vähän käytetty tiedonhankintamenetelmä, jonka tavoitteena on kerätä tietoa käyttäjistä palvelumuotoilun alkuvaiheessa. (Innokylä 2012.)

Muotoiluetnografia on alun perin antropologiassa esiintynyt termi, jota kuitenkin sovelletaan muotoiluun tiedonhankintamenetelmänä, jolla tavoitellaan käyttäjätietoa muotoiluprosessin alussa. Tässä menetelmässä muotoilija ottaa loppukäyttäjän roolin tai ryhtyy loppukäyttäjäksi toisen käyttäjän kanssa saadakseen tietoja käyttäjiltä tuotteesta tai palvelusta. Muotoiluetnografinen lähestymistapa laajentaa käsityksiä käyttäjien toiminnasta ja suhteesta tuotteeseen tai palveluun. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 71.)

Etnografinen menetelmä on osallistavaa ja se pyrkii korostamaan muotoilijan suunnittelua oppimisprosessina, jossa innovatiivisen ideoinnin perusta löytyy vuorovaikutteisesta oppimisesta. Etnografisella menetelmällä pyritään saamaan tietoon se, minkälainen on käyttäjän ja tuotteen tai palvelun suhde. Keskeisintä on ymmärtää, mikä on käyttäjän merkitys, minkä hän antaa palvelulle tai tuotteelle. (Hämäläinen, Vilkka, & Miettinen 2011, 63.)

Yksi palvelumuotoilussa käytettävistä menetelmistä on critical incident technique (CIT) eli vapaasti käännettynä kriittisen tapauksen menetelmä. Menetelmä on laadullinen tiedonkeruumenetelmä, joka perustuu avointen kysymysten sarjaan. CIT on hyödyllinen, koska sen avulla haastateltava voi vastata täysin omasta perspektiivistään, mikä taas nostattaa vastausten luotettavuutta. Aikaisemmin CIT on menetelmänä ollut käytössä erityisesti vaikeiden ja ongelmallisten asiakkaiden tunnistamisessa, mutta nykyään sitä käytetään laajasti myös muiden asiakkaiden tunnistamiseen. (Greer 2015, 243-244.)

2.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on menetelmä, jossa palvelun tai tuotteen suunnittelijat ja käyttäjäryhmät kehittävät yhteistyössä tuotetta tai palvelua vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita ja toiveita. Yhteiskehittämisen menetelmässä on aina vähintään kaksi eri osapuolta. Yhteiskehittämisellä on mahdollista myös sitouttaa asiakas tiettyyn tuotteeseen tai esimerkiksi brändiin, koska yhteiskehittämisellä asiakkailla on mahdollista antaa oma näkemyksensä, kuinka tuotteesta voisi saada paremman (Dietrich, T., Trischler, Schuster & Rundle-Thiele 2017, 3.)

Asiakkaiden ja kuluttajien osallistuminen tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen on keskeinen konsepti tämän päivän markkinoilla. Asiakkaat haluavat kehittää tuotteita ja palveluita yhdessä palveluntarjoajan kanssa, koska he haluavat kehittää palvelusta saamaansa arvoa. Toisin sanoen he siis ymmärtävät yhteyden oman tyytyväisyytensä ja palvelun kehittämisen välillä. Asiakkaat, jotka osallistuvat kehittämistoimenpiteisiin, kokevat olevana osa yritystä. Osallistumalla he kokevat vastuuta, joka sitouttaa heitä tuotteeseen tai palveluun entistä enemmän. Tämän vuoksi he myös ymmärtävät helpommin, mikäli uusi tuote tai palvelu ei onnistu suunnitelmien mukaisesti. (Greer 2015, 238-239.)

Yhteiskehittäminen sisältää muitakin sidosryhmiä kuin kuluttajat ja palvelun käyttäjät eli asiakkaat. Asiakkaat nähdään yksilöiden ryhmänä, joilla on suurempi halu osallistua palveluiden kehitykseen ja palvelun tuottaman arvon luomiseen kuin koskaan ennen.

Kuitenkin, asiakkaat eivät ole ainoita yksilöitä, keillä on halu kehittää: myös työntekijät, toimittajat, kumppanit, rajoittajat ja kansalaiset haluavat osallistua. Yrityksen näkökulmasta nämä edustavat yhdessä sidosryhmiä, jotka kaikki on mahdollista sitouttaa ja osallistaa yhteiskehittämiseen. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 1.)

Tres (2013, 11) määrittelee sidosryhmän yksilöksi, ryhmäksi tai organisaatioksi, joka voi vaikuttaa, olla vaikutuksen alaisena tai havaita vaikuttavansa päätökseen, toimintoon tai projektin tuloksiin. Määritelmä laajentaa käsitystämme sidosryhmästä koskemaan paljon suurempaa joukkoa ja asettaa mielenkiintoisen näkökulman esimerkiksi organisaation tai yrityksen sisäisten osastojen välille.

Lukuisat tutkimukset viimevuosikymmeneltä ovat osoittaneet sosiaalisen vaikutuksen ja vertailuryhmien merkityksellisyyden ihmisen toimintaan ja päätöksentekoon. Erityisesti nämä vaikuttavat, kun puhutaan asiakaskäyttäytymisestä. Vertailuryhmät voidaan jakaa ylätasolla positiivisiin ja negatiivisiin ryhmiin. Ryhmät voidaan jakaa vielä tarkemmin neljään eri ryhmään, jotka vaikuttavat asiakkaan käytökseen (Hammerl, Dorner, Foscht & Branstätter 2016, 33.):

1. Jäsenryhmät
2. Sosiaalinen ryhmä, johon yksilö kuuluu automaattisesti esimerkiksi iän, koulutuksen tai ammatin takia
3. Tavoitteellinen ryhmä, eli ryhmä johon yksilö haluaisi kuulua
4. Negatiiviset dissosiativiset ryhmät

Sidosryhmien sitouttaminen projektiin vaatii laadukasta sidosryhmäjohtamista. Sidosryhmäjohtamiseen kuuluu kolme osa-aluetta, jotka muodostavat yhdessä ”Balanced Approachin”. Balanced Approach voidaan kääntää suomen kieleen vapaasti ”tasapainoisena lähestymistapana”. Tasapainoisella lähestymistavalla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla projektin vastuuhenkilö esimerkiksi projektipäällikkö johtaa projektia. Tähän projektin johtamistapaan kuuluvat projektin johtamisen tekniset taidot, liiketoimintaympäristön tuntemus ja tietotaito, sekä ”Sixth sense”-taidot vuorovaikutukseen. (Tres 2013, 5.)

Yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa B2B eli Business for Business ja B2C eli Business for Customer tasoilla. B2B-tasolla yhteiskehittäminen nähdään strategisena allianssina, mutta toisaalta se juurtuu juurensa teoriasta suhteiden kehittämisestä markkinoilla. Tällä tasolla yhteiskehittäminen nähdään enemmän yhteisenä innovointi yhteistyönä. Näkökulmana on, että yhteiskehittämisellä haetaan innovaatioita niin toimitusketjuihin kuin strategiaan alliansseihin. Toimitusketjujen yhteiskehittäminen keskittyy vertikaalisiin

kumppanuuksiin myyjien ja heidän asiakkaiden välillä. Strategisten allianssien yhteiskehittämisessä yhteiskehittäminen nähdään yhteistyön edistäjänä ja luottamukseen nojaavana innovaatiotyönä kahden tai useamman autonomisen yrityksen välillä. (Roder, DeFillippi & Samson 2013, 23-24.)

Yhteissuunnittelu- tai kehittäminen tulee suomen kieleen englannin kielisestä termistä co-design. Hämäläinen, Vilkkä ja Miettinen (2011, 77) kuvavat yhteiskehittämistä seuraavasti: ”Palveluiden ideoinnin yhteydessä yhteissuunnittelulla kuitenkin tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita otetaan mukaan suunnitteluprosessin eri vaiheisiin”.

Yhteiskehittämiseen kuuluu oleellisesti myös termi co-creation, joka määritellään ”Any act of collective creativity, i.e. creativity that is shared by two or more people”. Määritelmässä co-creation termi (suom. kanssaluominen) määritellään miksi tahansa luovaksi yhteistoimenpiteeksi, esimerkiksi sellaiseksi luovaksi tekemiseksi, jossa on kaksi tai useampi henkilö. Termi co-design taas määritellään kapeammaksi näkökulmaksi yhteiskehittämiseen määritelmällä: ”Collective creativity as it is applied across the whole span of a design process”. Co-design on siis yhtä lailla kollektiivista luovaa tekemistä kuten co-creation, mutta termiä käytetään vain muotoiluprosessin yhteydessä. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 53.)

Käyttäjakeskeisistä kehittämisprosesseista on löydetty kaksi pääsyä hyödyntää yhteiskehittämisen menetelmää. Ensimmäinen syy on saada arvokasta tietoa jo suunnitteluvaiheessa ja jalkauttaa tieto osaksi suunnittelua. Usein käyttäjätietoakyselyihin osallistuu vain marginaali suunnittelutiimin henkilöistä tai kysely teetetään kokonaan suunnittelutiimin ulkopuolella. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 82.)

Toinen pääsyy käyttää yhteiskehittämistä palveluiden kehittämistyössä on käyttäjien kohtaaminen arvokkaan tiedon ja inspiraation vuoksi. Käyttäjien kohtaamisella pyritään kohdentaa koko suunnittelutyön päämäärää ja avartaa näkökulmia uusilla ideoilla ja ajatuksilla. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus antaa myös mahdollisuuksia innovatiivisten menetelmien kuten esimerkiksi etnografisten menetelmien käytölle. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83.)

Yhteiskehittämishankkeen tai -projektin avuksi on kehitetty kuusi päätöksentekoa tukevaa kysymystä, jotka kuvastavat mittasuhteita, jotka on otettava huomioon hallittaessa yhteiskehittämistä projektissa. (Roder ym. 2013, 26-27.)

1. Yhteiskehittäminen – Kuka tai ketkä ovat osallisena?

2. Tarkoitus – Mikä on yhteiskehittämisen tarkoitus?
3. Paikka – Missä innovaatio prosessi tulisi ilmetä?
4. Läheinen suhde – Kuinka paljon osallistumista yhteiskehittämisessä tulisi olla?
5. Aika – Kuinka kauan osallistujien tulee olla osallisena projektiin tai hankkeeseen?
6. Kannustimet – Kuinka osallistujat motivoidaan?

2.2.1 Motiivit ja kannustimet kehittämissyhteistyössä

Ihmisen käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista eikä kuluttajakäyttäytyminen eroa siitä. Kun tavoitteesta tulee aktiivisesti tavoiteltu, syntyy ristiriita asiakkaan nykyisen ja halutun tilan välille. Pienentääkseen tätä ristiriitaa ohjataan kognitiivisia resursseja auttamaan asiakkaita löytämään mahdollisia keinoja määrittämään heidän arvonsa. Kognitiivisia resursseja ovat esimerkiksi asiakkaan tiedot, tietojenkäsittelytaidot, asenteet ja motiivit. Resursseja ohjataan sen pohjalta, kuinka edistämishaluisia asiakkaat ovat saavuttamaan heidän tavoitteensa. (Barbopolous & Johansson 2016, 75.)

Motiivit ovat harvoin homogeenisiä ja asiakkaat pyrkivät usein maksimoimaan tavoitteen saavuttamisen ja ratkaisemaan tavoite konfliktin valitsemalla keinoja, joilla saavuttaa useita tavoitteita samanaikaisesti. Vaikka yksittäinen tavoite on keskeinen, pienemmät tavoitteet saattavat vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Keskeinen tavoite käyttää usein suurimman osan kognitiivisesta prosessista ja millä keinoin asiat otetaan tarkastuksen alaiseksi, pienemmät muut tavoitteet voivat vaikuttaa ratkaisevasti, kun asiakas valitsee keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Pystyäkseen ymmärtämään asiakkaan mieltymyksiä ja käyttäytymistä tietyissä tilanteissa, on tärkeää ottaa huomioon kaikki asiakkaan mahdolliset tavoitteet. (Barbopolous & Johansson 2016, 75.)

”Consumer value co-creation” on englannin kielinen termi kuluttajien arvoketjun luomiselle ja termi määritellään lyhyesti asiakkaan ja yrityksen väliseksi yhteistyöksi innovaatioprojektissa, jonka mukaan asiakas ja toimittaja sitoutuvat eri tasoilla aktiivisiin toimintoihin yhteisideoinnissa, yhteismuotoilussa, yhteiskehityksessä ja yhteissuunnittelussa (co-ideation, co-design, co-development, co-creation) (Roberts, Hughes & Kertbo 2014, 149.)

Yhteissuunnittelusta voidaan havainnoida kolme muotoa, joiden innovatiiviset tulokset yhdistyvät lopulta lopullisen tuotteen tai palvelun tarkistuksen ja parannuksen ympärille tuotteen tai palvelun julkaisun jälkeen. Nämä kolme toimenpidettä ovat yksilön innovointi, yhteinen innovaatiotoiminta sekä suora yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä.

Toimenpiteet eivät ole toimialakohtaisia eivätkä ne sido yhtä kehitysohjelmaan osallistuvaa henkilöä yhteen toimenpiteeseen. Toimenpiteet on suunniteltu lisäämään inkrementaalisia, lisääntyviä, kertaantuvia uusia tai paranneltuja tekijöitä tai sisältöjä, jotka puuttuvat vanhasta tuotteesta tai palvelusta. (Roberts ym. 2014, 150.)

Motivaatio on ihmisen mielentila, joka määrittää sen, miten ihminen käyttäytyy tietyissä tilanteissa. Se selittää miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla, mikä tuottaa heidän käyttäytymisensä ja mikä ohjaa heidän myöhempiä vaihtoehtoisia toimintoja. Asiakkaan panos yrityksen innovatiivisiin toimenpiteisiin riippuu asiakkaan käsityksistä sen tuottamista aineellisista ja aineettomista eduista, joita toimenpiteistä on mahdollista saada. (Roberts ym. 2014, 150.)

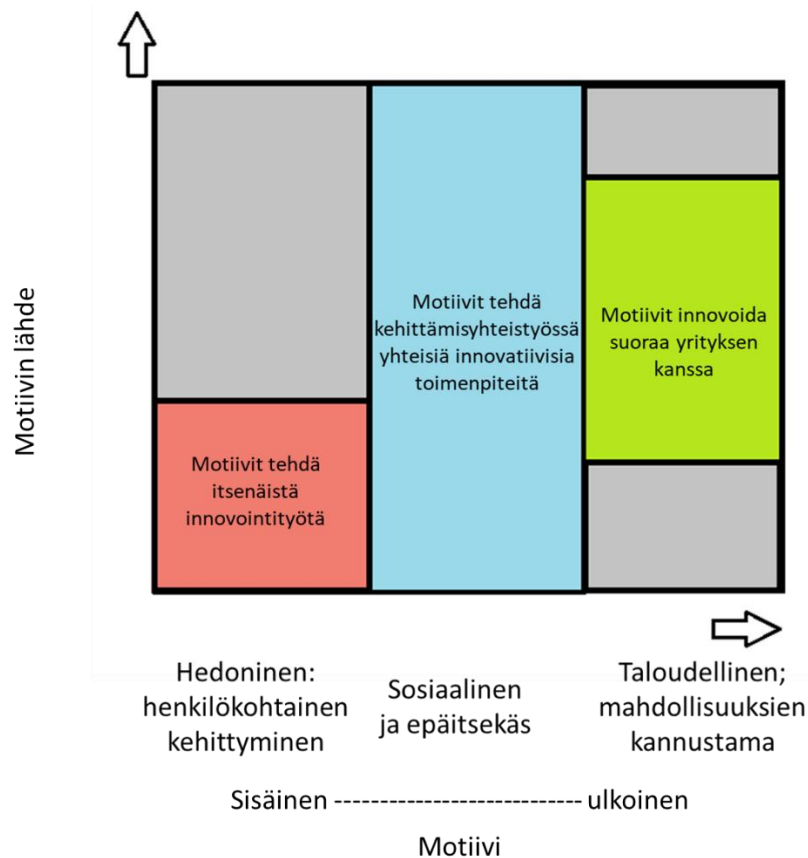
Motivaatiot eroavat yhteissuunnittelun kolmesta erilaisesta muodosta (yksilön innovointi, yhteinen innovaatiotoiminta ja suora yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä), sillä jokainen muodoista tuottaa asiakkaalle erilaisen hyödyn. On tärkeää ymmärtää yhteiskehittämisen muodot, sillä jokaisella muodolla on oma kontekstinsa ja laajuutensa, kuinka asiakkaan sitouttaminen yritykseen toimii. Asiakkaan motivaatiolla on suoraan yhteydessä arvon ja onnistuneeseen kokemukseen. (Roberts ym. 2014, 151).

Yksilön innovoidessa esimerkiksi firman tuotetta itsenäisesti, on yksilön motiivit innovointiin itsekeskeiset: syy innovoida on saavuttaa enemmän tyydytystä tuotteesta kehittämisen jälkeen. Myös innostuminen ja hauskuus kehittämistyössä ovat motiiveja tuotteen kehittämiseen. Jos motiivi on saavuttaa suurempi tyydytys tuotteesta ja sen takia osallistua kehittämissuhteistyöhön, on motiivin pohjalla taloudellinen arvonäkökulma. Jos taas motiivi on hauskuus ja innostuminen kehitysohjelmasta, on motiivin taustalla hedoninen arvonäkökulma. Hedonisella arvolla tarkoitetaan mielihyvää. (Roberts ym. 151.)

Motivaatiot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin motivaatioihin. Motivaatioon vaikuttavat kannusteet ja palkkiot, jotka määrittävät lopulta, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen motivaatio. Näitä kahta ei voi kuitenkaan täysin erottaa toisistaan, vaan niiden koetaan täydentävän toisiaan. Sisäiselle motivaatiolle on tunnusmaista olla sisäisesti välittynyt, ja että se on yhteydessä ylimmän tason tarpeiden tyydytykseen. Ylimmän tason tarpeiden tyydytystä ovat esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarve sekä kehittämisen tarpeet. Sisäiset motivaatiot ovat pitkäkestoisia ja niistä voi lopulta muodostua pysyvän motivaation lähteitä. (Ruohotie 1998, 37-38.)

Ulkoinen motivaatio liittyy vahvasti toimintaympäristöön, jossa tehtävästä asiasta saatavat palkkiot välittävät joku muu kuin henkilö itse. Ulkoiset palkkiot eivät tyydytä ylimmän tason

tarpeita kuten sisäiset palkkiot. Ulkoinen motivaatio on yhteydessä alemman tason tarpeiden tyydytykseen kuten turvallisuuden tuntemisen – ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Näitä kannustimia, jotka johtavat ulkoisen motivaation syntyyn, esiintyy usein ja ne esiintyvät vain lyhytaikaisesti. (Ruohontie 1998, 38.)



KUVIO 1. Holbrookin teoreettinen malli asiakkaiden motiiveista ja arvoista kehittämistyössä (Roberts ym. 154.)

Kuviossa 1 on esiteltyä Holbrookin teoreettinen malli asiakkaiden motiiveista ja arvoista kehittämistyössä. Pystyakselilla on esitelty motiivin lähde, joka voi olla itsekeskeinen tai lähtöisin jostain muusta tekijästä. Mitä lähempänä nollapistettä asiakkaan motivaation lähde on, sitä itsekeskeisempi syy on. Vaaka-akselilla on esitetty motiivin arvo. Motiivin arvo voi olla sisäinen tai ulkoinen. Sisäisellä arvolla tarkoitetaan hedonisia motiivin arvoja, ulkoisella taas taloudellisia motiivin arvoja. Mitä lähempänä asiakkaan motiivi on kuvan nollapistettä, missä pysty- ja vaaka-akselit kohtaavat, sitä paremmin hänelle sopiva innovointi tapa on itsenäin innovointitapa. (Roberts ym. 2014, 154-155.)

2.3 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun prosessi alkaa käyttäjäryhmien eli asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kartoittamisella. Asiakkaan ymmärtämisellä pyritään saavuttamaan kilpailuetua ja

löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. Asiakasymmärrys on määritelty koko palvelumuotoilun prosessin ensimmäiseksi vaiheeksi. (Hämäläinen ym. 2011, 61.)

Mohr ja Nevin esittivät vuonna 1990 hypoteettisen teorian kommunikoinnista yhteiskehittämissä. Teoriassa on esitelty neljä mittaria, joilla voidaan kuvata mittareiden suhde tuotteen menestymiseen. Ensimmäinen mittareista, kuvaa aikaa, jonka kehittämissyhteistyöhön osallistuneet osapuolet ovat käyttäneet kommunikointiin. Asiakslähtöisessä yhteiskehittämissä tämä tarkoittaa palautteiden antamisen määrää yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Toisena mittarina on kommunikoinnin suunta: onko kommunikointi demokraattista tai onko toisella osapuolella enemmän valtaa kommunikoinnissa. Kolmas mittareista tutkii sitä, miten tieto välittyy osapuolten välillä. Viimeinen eli neljäs mittari luonnehtii sitä, miten yhteiskehittämissä lähestytään kehittämisen kohdetta. (Teixeira ym. 2012, 315-316.)

Asiakasymmärryksessä palvelumuotoilija pyrkii selvittämään asiakkaan tai käyttäjän tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet eli käyttäjätiedot. Palvelumuotoilussa asiakasymmärryksen selvittämissä käytetään muotoilun tutkimuksen menetelmiä ja ne koetaan tärkeäksi osaksi koko innovaatioprosessia. Muotoilun tutkimus paljastaa ihmisistä heidän käyttäytymismalleja ja kokemuksia sekä tutkii ihmisten reaktioita prototyyppeihin. Käyttäjätietoa voidaan määritellä myös hiljaiseksi tiedoksi. (Hämäläinen ym. 2011, 61.)

Käyttäjätiedon hankkiminen voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: perinteisiin menetelmiin, mukailtuihin menetelmiin sekä innovatiivisiin menetelmiin. Perinteisissä menetelmissä aineisto kerätään helposti, jonka jälkeen ne analysoidaan ja visualisoidaan. Tällaisia menetelmiä ovat markkinatutkimus, kohderyhmätutkimukset sekä erilaiset kyselyt. Perinteisten menetelmien tulokset ovat määrällisiä ja mittaavia aineistoja. (Hämäläinen ym. 2011, 63.)

Mukaillut menetelmät ovat nimensä mukaisesti mukailtuja sopimaan suunnittelijan tai muotoilijan tarpeita vastaaviksi. Esimerkkeinä mukailluista menetelmistä ovat videodokumentointi ja videoetnografia, joissa ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutuksella voidaan havainnoimalla nähdä palvelun tai tuotteen käyttö kuluttajalla siinä ympäristössä, jossa tuotteen tai palvelun käyttö on kuluttajalle merkityksellinen. Mukailluissa menetelmissä suunnittelijasta tai muotoilijasta voidaan käyttää termiä ”Etnografi”. Etnografi pyrkii saamaan syvän ja tarkan ymmärryksen pienestä kuluttajasegmentistä, heidän elämästään ja olosuhteista, joissa he kokevat tietyn palvelun tai tuotteen merkitykselliseksi. (Hämäläinen ym. 2011, 64.)

Innovatiiviset menetelmät perustuvat käyttäjätiedon hankkimiseen luovien menetelmien avulla. Innovatiivisista menetelmistä hyviä esimerkkejä ovat suunnittelutyöpajat, käyttäjien prototypointimenetelmät ja muotoiluluotaimet. Muotoiluluotain on käyttäjäkeskeinen lähestymistapa ja sitä käytetään inhimillisten ilmiöiden ymmärtämiseen ja suunnittelumahdollisuuksien löytämiseen. Muotoiluluotaimet perustuvat kohderyhmän (asiakkaat, käyttäjät) osallistumiseen itsedokumentoinnin välineiden avulla. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii erilaiset päiväkirjat, joissa käyttäjät kirjaavat omia kokemuksiaan kehityksen kohteena olevasta asiasta. (Hämäläinen ym. 2011, 61 - 62.)

Oli kyse pörssiyrityksestä tai voittoa tavoittelemattomasta järjestöstä, ovat keskeiset toiminnan laadun mittarit samat. Asenteet, uskollisuus ajattelu, uskollinen käyttäytyminen sekä asiakkaiden ostovoima ovat lopputuloksia asiakkaan tyytyväisyydestä. Asiakkaan tyytyväisyys taas on riippuvainen palvelun laadusta ja laatu nähdään edellytyksenä asiakkaiden tyytyväisyydelle. Palvelumuotoilulla on keskeinen rooli asiakaskokemuksen luomisessa ja siksi se nähdään edeltäjänä taas palvelun laadulle. Eli mikäli yritys haluaa parantaa esimerkiksi asiakkaidensa ostovoimaa, täytyy sen aloittaa prosessi palvelumuotoilulla ja ymmärtää, mitä ja miksi asiakkaat ostavat heidän tuotteitaan. Vasta tämän jälkeen yritys voi miettiä vastaako heidän palvelunsa tai tuotteensa sitä laatua, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Jos vastaus on negatiivinen, johtaa tämä asiakkaiden tyytymättömyyteen. (Andreassen ym. 2016, 22.)

3 Yhteiskehittäminen projektissa

Projekti on käsite, joka voidaan määritellä seitsemällä ominaispiirteellä. Ensimmäinen ominaispiirteistä on määräaikaisuus. Jokaisella projektilla on elinkaari, jossa on määritelty projektin alkaminen ja loppuminen. Jokaisen projektin elinkaari on erilainen, eikä välttämättä projektin loppuessa esimerkiksi palvelun kehittäminen ole vielä valmis, mutta teorian tasolla, jokainen projekti on voimassa vain tietyn ajanjakson ajan. (Yli-Knuutila 2012, 12 – 13.)

Koska projekti on voimassa vain tietyn ajanjakson ajan, on projekti myös kertaluontoinen. Jos projekti muuttuu pysyväksi toiminnaksi, silloin kyseessä ei ole enää projekti. Projektin määritelmään kuuluvat myös tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, resurssien määrittäminen, luovat toimintatavat, riskit ja epävarmuus. (Yli-Knuutila 2012, 13 - 14.)

Löow (2002, 16) määrittelee projektimuotoisen työskentelyn seuraavasti:

”Projektimuotoinen työskentely tarkoittaa ihmisresurssien ja aineellisten ja rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitellusti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsenelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteuttamiseen. Tarkoituksena on lyhentää aikaa ja kustannuksia, joita tarvitaan sekä laadullisesti että määrällisesti laadukkaan muutoksen aikaansaamiseksi”. Määritelmä puhuu samaa kieltä kuin Yli-Knuutilan määritelmä. Tärkeintä on siis ymmärtää, etteivät kaikki projektit oikeastaan ole projekteja vaan linjaorganisaatioissa tehtäviä töitä, jotka poikkeavat totutusta tavasta työskennellä.

Mikäli projekti toteutetaan kahden tai useamman henkilön kanssa, on kyseessä ryhmätyö. Ryhmätyöskentelyssä voidaan soveltaa monia menetelmiä, kuten yhteiskehittämistä. Usean ihmisen työskennellessä yhteisen tavoitteen parissa, on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteisten tavoitteiden selkeään määrittelyyn, tunnustettuihin riippuvuuksiin ja toisen kunnioittamiseen, yhteisten pelisääntöjen luomiseen ja ymmärtämiseen, jaettaviin palkkioihin ja kannusteisiin sekä ryhmähenkeen. Ryhmässä toteutettava projekti muuttuu usein työlääksi prosessiksi, jolla ei saavuteta toivottuja tavoitteita ja näin ollen koko työ epäonnistuu. (Forsbeg ym. 2000, 28-29.)

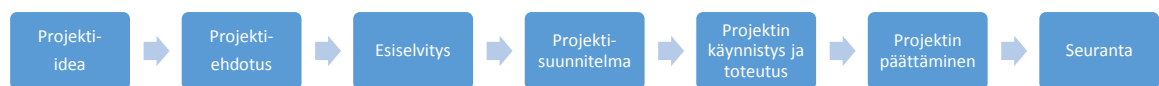
Koska projektit ovat tilapäisiä ja sijoittuvat tietylle ajanjaksolle (Yli-Knuutila, H. 2012, 13 - 14), on projekteille yleistä, että ne tuovat yhteen toisilleen entuudestaan vieraita ihmisiä. Tämä uusien ihmisten joukko muodostaa projektiryhmän, jossa osallistujien taustat vaihtelevat hyvin laajasti. Yhdistävänä tekijänä heitä motivoi henkilökohtainen kiinnostus projektia kohtaan ja heidän mahdollisuutensa antaa oma panoksensa tavoitteen saavuttamiseksi (Forsberg ym. 2000, 28-29.). Projektissa siis vallitsee usein eri

henkilöiden sisäisten motivaatioiden yhteen sulautuma. Henkilökohtainen kiinnostus ja oman panoksen antaminen projektille voidaan nähdä tyydyttävän osallistujan korkeamman tason tarpeita, eli itsensä toteuttamista. (Ruohontie 1998, 38.)

Useiden eri näkökulmien ja erityisesti monimuotoisuuden lisääminen projektiryhmissä nähdään tärkeänä tekijänä innovatiivisessa kehittämissyhteistyössä. Mitä enemmän projektissa on mukana henkilöitä, joilla on eri lähestymistapa- ja tarkoitus, sitä paremmin ryhmä tulee onnistumaan ideoimaan uusia palveluita tai tuotteita. Näkökulmia ei tarvitse välttämättä hakea eri sidosryhmiltä tai yhteistyökumppaneilta, vaan yrityksen sisältä voidaan käyttää resursseja eri osastoilta, joiden tahtotilat ja tarpeet eroavat toisistaan. (Aalbers, Dolfsma & Leenders 2016, 5.)

3.1 Projektin rakenne

Projektilla on aina selkeä alku ja loppu. Näiden kahden pisteen välissä on kuitenkin useita vaiheita ja projekti voidaankin jäsennellä seitsemän vaiheiseksi. Projektin seitsemän vaihetta ovat: 1. projekti-idea, 2. projektiehdotus, 3. Esiselvitys, 4. Projektisuunnitelma, 5. Projektin käynnistys ja toteutus, 6. Projektin päättäminen ja 7. Seuranta. Seitsemään osaan jaoteltu projektin rakenne sopii suurille kuin pienillekin yrityksille toimialasta riippumatta. (Löow 2002, 21.)



KUVIO 2. Projektin rakenne (Löow 2002, 21.)

Ensimmäinen vaihe eli projekti-idean syntyminen on koko projektin alkupiste. Idea projektille syntyy tarpeesta esimerkiksi kilpailukyvyyn, yrityksen kasvun parantamisesta tai uuden palvelun tai tuotteen kehittämisestä. Idean syntymisen jälkeen ideasta muokataan projektiehdotus, jossa määritellään projektin tausta, ongelmat ja tarpeet, tavoitteet, ennalta tiedettävät toimenpiteet, projektipäällikkö- ja ohjaus-, tuki-, ja projektiryhmää koskevat kriteerit, resurssipanokset sekä aikataulu. Projektiehdotuksessa projektin aihe myös rajataan. Ehdotus tehdään ensisijaisesti sen takia, että kaikki projektiin osallistuvat henkilöt ymmärtävät, mitä projektissa kokonaisuudessaan tullaan tekemään. (Löow 2002, 21-25.)

Esiselvitys toimii päätöksenteon pohjana ja sen tarkoituksena on saavuttaa projektiryhmälle tietoja siitä, onko projektia syytä käynnistää. Esiselvitys vaatii

suunnittelua ja toteuttamista ja siksi sitä voidaankin pitää jopa omana projektina suuremman projektin sisällä. Tärkeintä esiselvityksessä on tutkia projektin toteuttamismahdollisuuksia ja niitä toimenpiteitä, resursseja ja kustannuksia, joita projektista aiheutuu. Esiselvitysvaiheessa projektiryhmä tekee päätöksen, onko projektia tarvetta tai mahdollisuuksia viedä eteenpäin. (Lööv 2002, 197-198.)

Projektisuunnitelman tarkoitus on syventää projektiehdotusta ja se perustaa projektiryhmälle yhteisen pohjan projektille. Projektisuunnitelma on ohjausväline projektiryhmälle ja se on projektin onnistumisen kannalta kaikista seitsemästä kohdasta kaikista tärkein ja siihen on syytä keskittyä ja käyttää aikaa. Suunnittelulla tavoitellaan mahdollisten virheiden määrää projektin kulussa. Suunnitelmaan merkitään myös mahdolliset välietapit ja aikatauluineen. (Lööv 2002, 62-63.)

Projektin käynnistämisen ja toteutuksen ohjenuorana on projektisuunnitelman noudattaminen ja välitön reagointi, mikäli muutoksia ilmenee. Koska projekti on suunniteltu vain tietyille resursseille, ajalle ja kustannuksille, on suunnitelmaa noudatettava tai muokattava vastaamaan muuttunutta projektia. (Lööv 2002, 87-89.)

Projektin päättäminen ja sen seuranta ovat projektin kaksi viimeistä vaihetta. Kun projekti tulee päätökseen, kootaan koko projektista loppuraportti, joka tulee toimimaan vastaavien projektien ohjekeinona ja jolla voidaan arvioida tulevia projekteja. Seurannalla varmistetaan toiminnan jatkuva parantaminen ja kerätään palaute projektin kulusta. Seurannan yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös arvioida tuloksia ja tavoitteita ja sitä, että kohtaavatko ne keskenään. Seurannassa on hyvä käyttää täysin ulkopuolista ja objektiivista henkilöä tai tahoa, jotta seurannasta on mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle. (Lööv 2002, 105-108.)

3.2 Myllypuron kampuksen kehittämisprojekti

Myllypuron kampuksen kehittäminen on Sodexon ja Metropolian Ammattikorkeakoulun yhteinen kehittämisprojekti, joka toteutetaan vuosina 2017-2018. Syksyllä 2017 on tarkoitus saada projektin ensimmäinen vaihe päätökseen, jonka pohjalta voidaan lähteä rakentamaan kampukselle sopivaa palvelumallia sekä sen kaupallista mallia. Syksyllä 2018 projektin on tavoite valmistua, sillä Myllypuron kampus aloittaa toimintansa silloin. Kampus tulee toimimaan ensin vain osittain, kunnes kaikki sinne suunnitellut toiminnot ja yksiköt saadaan siirrettyä sinne, jonka jälkeen kampus toimii täydellä kapasiteetilla vuodesta 2019 eteenpäin.

Projektin ylä tavoite on yhteiskehittämisen menetelmällä löytää uudelle Myllypuron kampukselle toimiva palveluratkaisu. Yhteiskehittämiseen osallistuvat kaksi osapuolta ensimmäisessä vaiheessa: Sodexo ja Metropolian Ammattikorkeakoulu. Sodexo edustaa projektissa palveluntarjoajaa ja Metropolia puolestaan sidosryhmiä eli palvelun tilaajaa ja kuluttajia. Toisessa vaiheessa projektiin otetaan mukaan toinen sidosryhmä eli opiskelijat, jotka ovat palvelun loppukäyttäjät.

4 Tutkimusmenetelmät

Tieteellinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan ongelmia ja löytämään selityksiä tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa kahteen eri tyyppiseen tutkimukseen: empiiriseen tutkimukseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus taas voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselylomakkeet, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi sekä kokeelliset tutkimukset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruuhun henkilökohtaisia haastatteluja, ryhmähaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, eläytymismenetelmiä sekä valmiita aineistoja ja dokumentteja. (Heikkilä 2010, 13.)

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Jos tutkittava ilmiö on uusi ja siitä ei ole tutkimustietoa ja teorioita olemassa, käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmällä selvitetään, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön ja millä tavalla. Kvantitatiivista menetelmää käytetään silloin, kun ilmiö sekä ilmiöön liittyvät tekijät tunnetaan. Menetelmä perustuu mitattavien tekijöiden mittaamiseen ja siksi tekijöiden tunteminen on välttämätöntä tutkimuksen onnistumiselle. (Kananen 2011, 12.)

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu täysin kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiön ja sen tekijät ja näiden väliset riippuvuussuhteet. Laadullisen tutkimuksen selvitettyä nämä, voidaan tutkimusta jatkaa kvantitatiivisella tutkimuksella esimerkiksi laskemalla muuttujia, tekijöitä, korrelaatioita tai regressioanalyysseja. Tutkimukset siis täydentävät toisiaan. (Kananen 2011, 15-16.)

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yleistyksiä. Hyvänä esimerkkinä kvantitatiivisesta menetelmästä toimii asiakastytyväisyys kyselyt: yritys teettää kyselyn pienellä joukolla asiakkaistaan kyselylomakkeen ja näiden vastaajien katsotaan siten edustavan kaikkia yrityksen asiakkaita eli perusjoukkoa. Perusjoukon mielipide on siis yleistys yrityksen asiakkaiden mielipiteistä, vaikka siihen eivät ole kaikki asiakkaat vastanneet. Kyselylomake on kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yleisin työkalu. (Kananen 2011, 17.)

Laadullinen tutkimus on menetelmistä joustavampi ja se antaa tutkijalle lukuisia mahdollisuuksia ja suuntia viedä tutkimusta eteenpäin. Joustavuuden lyömätön etu on, ettei tutkimus voi koskaan epäonnistua, sillä tulokset voidaan rakentaa tilanteen mukaan.

Määrällisessä tutkimuksessa on mahdollista huonolla tutkimusasetelmalla ajaa tutkimus niin sanotusti "umpikujaan", jolloin tutkimusta ei voida jatkaa ja koko tutkimus epäonnistuu. (Kananen 2011, 16-17.)

4.1 Kysymysten laatiminen ja tiedonkeruu

Tarvittavat tiedot kvantitatiiviseen tutkimukseen voidaan hankkia muiden tutkimusten tilastoista ja tietokannoista tai tiedot voidaan myös hankkia itse. Aineistonkeruumenetelmä on riippuvainen tutkimusongelman kohderyhmästä. Tiedonkeruumenetelmiä ovat: henkilökohtainen haastattelu, puhelinhaastattelu, postikysely sekä nettikysely. Nettikysely on yleistynyt voimakkaasti lähivuosina kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2011, 19-20.)

Henkilökohtaisella haastattelulla on mahdollista saavuttaa kaikista tiedonkeruumenetelmistä korkein vastaamisprosentti. Myös puhelinhaastattelulla on mahdollista saada paljon vastauksia. Nettikyselyn vastausprosentti on täysin riippuvainen perusjoukosta. Nettikysely on nopea tapa saada vastauksia, mutta samalla sen väärinkäyttömahdollisuudet ovat korkeat. Nettikyselyssä jätetään myös usein vastaamatta avoimiin kysymyksiin, kun taas henkilökohtaisten haastatteluiden avoimet kysymykset keräävät todella hyvin vastauksia. Nettikyselyt ovat aina nimettömiä, joten vastaajia ei pysty tunnistamaan ja kohdentamaan vastausta ja vastaajaa. Tämä on toisaalta myös hyvä puoli, sillä jos kysymyksessä ovat mielipiteet tai arkaluontoiset asiat, ihmiset eivät ole kovin usein halukkaita jakamaan tietoa omalla nimellään. Nimettömyys on siis sekä hyvä, että huono puoli. (Heikkilä 2011, 20.)

Kvantitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittämisellä. Tutkimusongelman määrittämisessä on valittava aihealue, asetettava tavoitteet ja hankkia taustatiedot tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkijan täytyy tutustua aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen voidakseen jatkaa tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen. Seuraavassa vaiheessa tutkija laatii kyselylomakkeen tutkimukselle, kerää ja käsittelee saadut vastaukset ja tiedot. Käsiteltyään vastaukset, tutkija raportoi ne ja rakentaa niiden pohjalta johtopäätökset. (Heikkilä 2011, 25.)

4.2 Kysely Sodexolle ja Metropolialle yhteiskehittämisestä projektissa

Opinnäytetyöni tutkimus tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköpostikysely. Kysymyksistä kuusi oli avoimia kysymyksiä ja jotka käsiteltiin analyysissa kvantitatiivisten vastausten tavoin eli laskettiin teemojen ja sisältöjen toistuvuuksia. Menetelmä valittiin toimeksiantajan kanssa yhdessä, koska menetelmä

koettiin parhaimmaksi tavaksi saada vastauksia nopeasti ja laadukkaasti. Henkilökohtainen sähköposti mahdollistaa vastauksien kohdentamisen oikeisiin taustatietoihin vastaajista sekä menetelmä muistuttaa enemmän henkilökohtaista haastattelua, jolla avoimiin kysymyksiin oli tavoitteena saada laajempia vastauksia. Avoimet kysymykset on mahdollista jättää välistä anonyymeissa nettikyselyissä ja tämä nähtiin voimakkaana uhkana, joka lopulta sitten puolsi entistä enemmän henkilökohtaisen sähköpostikyselyn teettämistä.

Sähköposti lähetettiin 20 yhteiskehittämiseen osallistuneelle henkilölle, joista kuusi oli Sodexon edustajia ja 14 Metropolian edustajia. Kyselyn tavoitteena oli saada yli 40 prosentilta kyselyn saaneilta vastaus, joka ylittää reippaasti luokiteltavan tutkimuskyselyn. (SurveyMonkey 2017.). Mittauksen luotettavuuteen vaikuttavat myös erilaiset virheet, niiden määrä ja laatu. Tutkimusaineiston laatua laskevat käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja kattovirheet sekä otantavirheet. Tutkimukselle haitallisin virhe on systemaattinen virhe, joka aiheuttaa vakavaa vääristymää tuloksiin. Systemaattinen virhe esiintyy yleensä aineiston keruuseen liittyvästä tekijästä, joka vääristää koko aineistoa yhteneväiseen suuntaan. Systemaattinen virhe ilmenee useimmiten vastaajien omien näkemysten vääristelyllä ja kaunistelulla tai tutkijan yleistämisellä, jolla ei ole tieteellistä pohjaa tutkimustuloksista. (Heikkilä 2014, 176-179.).

Mielipidetiedusteluissa käytetään usein vastausvaihtoehtoasteikkoa, jossa vastaajaa pyydetään valitsemaan heidän mielipidettään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Tunnetuimpia asenneasteikkoja ovat Likertin ja Osgodin asteikot (Heikkilä 2014, 51-52.). Kyselyssäni käytin Likertin 4-portaista järjestysasteikkoa. Keskimmäistä vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ei ole käytetty, sillä haluan saada vastaajilta mielipiteen kaikkiin kysymyksiin. ”En osaa sanoa”-vaihtoehto koetaan usein vastaajille liian helpoksi ja houkuttelevaksi vastausvaihtoehdoksi, sillä valitsemalla sen, vastaajan ei täydy ottaa kantaa (Heikkilä 2014, 52.). Kyselyni pituus on 15 kysymystä, joka koettiin toimeksiantajan kanssa sopivaksi määräksi korkean vastausprosentin takaamiseksi.

Tutkimukseni pääongelma on, miten Sodexon ja Metropolian edustajat, jotka ovat osallistuneet yhteiskehittämiseen, ovat kokeneet yhteiskehittämismenetelmän käytön projektissa. Tutkimuksen alaongelmat ovat, minkälainen motivaatio heillä on ollut projektissa ja miten he kokevat yhteiskehittämisen hyödyt Myllypuron kampuksen kaltaisissa projekteissa.

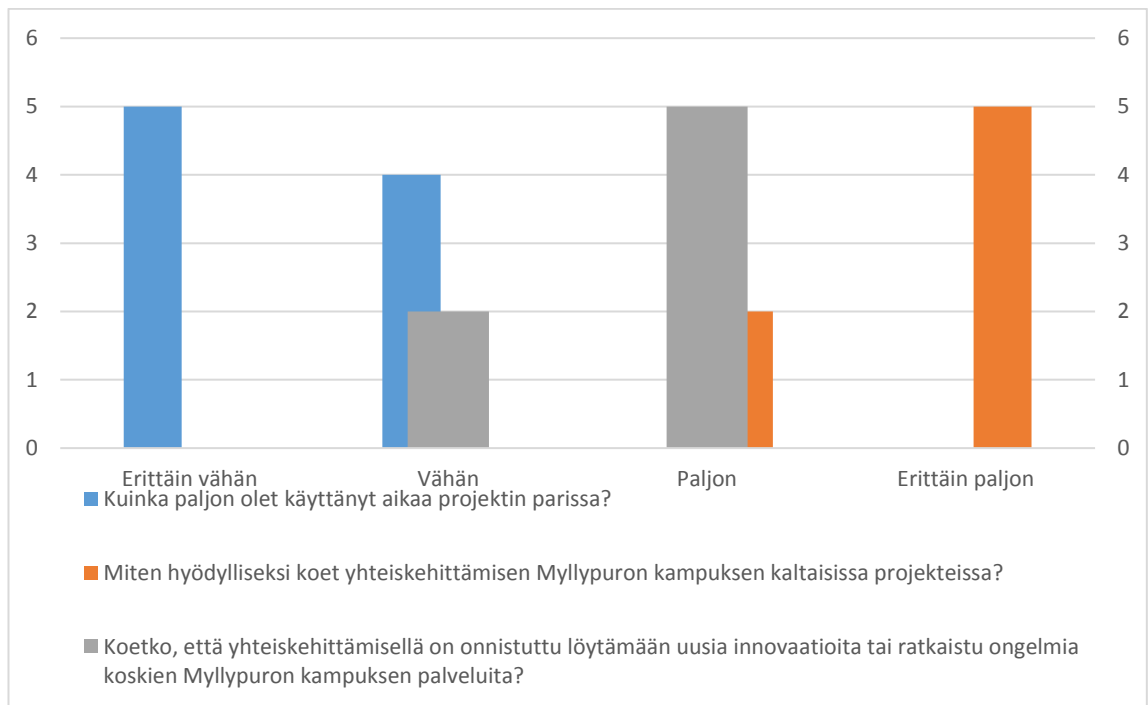
Kysely suoritettiin henkilökohtaisella sähköpostilla, joten taustatietokysymyksille ei ollut tarvetta. Kyselyn kysymykset jaoteltiin kolmen pääkohdan alle:

yhteiskehittämismenetelmä projektissa, yhteiskehittämisen hyödyt sekä motivaatio.
Jokaisen pääkohdan alle valittiin viisi kysymystä, joista yksi tai useampi kysymys oli avoin kysymys. (Katso Liite 1.)

5 Tulokset

Kysely Sodexon ja Metropolian yhteiskehittämisprojektista lähetettiin 20 projektiryhmän jäsenelle ja vastausprosentiksi saatiin 35, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Yhteensä vastauksia saatiin vain 7, joista Sodexolaisten vastauksia oli kolme eli 43% kaikista vastauksista. Näiden vastausten lisäksi kaksi projektiryhmän jäsentä vastasi kyselyyn vain ensimmäisen kysymyksen osalta, joten heitä ei ole laskettu mukaan vastausprosenttiin. Heidän vastauksensa huomioidaan kuitenkin ensimmäisessä taulukossa, avoimissa kysymyksissä sekä kehitysehdotuksessa. Heidän vastauksensa mukaan lukien vastausprosentti on 45%.

Kuviossa 3 kuvataan osallistujan aktiivisuutta, osallistujan mielipidettä yhteiskehittämismenetelmän hyödyllisyydestä projektissa sekä missä määrin osallistuja kokee, että yhteiskehittämisellä on pystytty ratkomaan ongelmia tai löytämään uusia innovaatioita kampuksen palveluihin. Kummankaan tahon ajankäytössä ei esiintynyt poikkeamia ja kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että olivat käyttäneet vain vähän tai erittäin vähän aikaa projektin parissa. Osa kyselyyn vastaajista lähetti vastauksen pelkästään koskien ensimmäistä kysymystä ja vastasivat olevansa olleen liian vähän osallisena, että voisivat vastata kyselyyn. Heidän vastauksensa on merkitty erittäin vähän – kategoriaan.



KUVIO 3. Ajankäyttö, yhteiskehittämismenetelmän hyödyllisyys ja uusien innovaatioiden ja ratkaisujen löytäminen yhteiskehittämisen avulla. (N=7-9)

Kuviossa 3 kuvaa myös projektiin osallistuneiden henkilöiden mielipiteitä siitä, kuinka hyödylliseksi yhteiskehittäminen koetaan Myllypuron kampuksen kaltaisissa projekteissa sekä kuinka paljon osallistujat kokevat projektin ja yhteiskehittämisen edesauttaneen uusien innovaatioiden löytämistä tai ongelmien ratkaisua koskien Myllypuron kampuksen palveluita. Kaikki osallistujat kokivat yhteiskehittämisen hyödylliseksi tai erittäin hyödylliseksi. Innovaatioita ja ratkaisuja palveluihin koettiin olevan löydetty paljon, joskin muutama poikkeama tuloksista löytyi. Kahden vastaajan mielestä yhteiskehittämisen menetelmällä oltiin onnistuttu löytämään vain vähän uusia innovaatioita tai ratkaisuja Myllypuron kampukselle.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että projektiryhmän perusjoukkoa edustavat vastaajat ovat kokeneet yhteiskehittämisen menetelmänä projektissa hyödylliseksi tavaksi kehittää ja toimia yhdessä, ja sillä on mahdollista saavuttaa tuloksia. Joskin mielipiteet saavutetuista hyödyistä eivät olleet niin vahvoja ja osa vastaajista valitsi vastaukseen ”vähän”. Kuitenkin vastausten moodi vie perusjoukon mielipiteen positiivisemmalle puolelle, eli tulosten perusteella voidaankin todeta, että tämä projektiryhmä on kokenut menetelmän olevan toimiva.

Kyselyssä moni monivalintakysymys sai myös avoimia kommentteja ja mielipiteitä. Alla yksi kommentti koskien yhteiskehittämismenetelmällä saavutettuja ratkaisuja ja innovaatioita kohtaan. Vastaus on Metropolian edustajan kommentti, joka tukee vastauksista tehtyä olettamaa, että yhteiskehittäminen on koettu toimivaksi menetelmäksi saavuttaa hyötyjä.

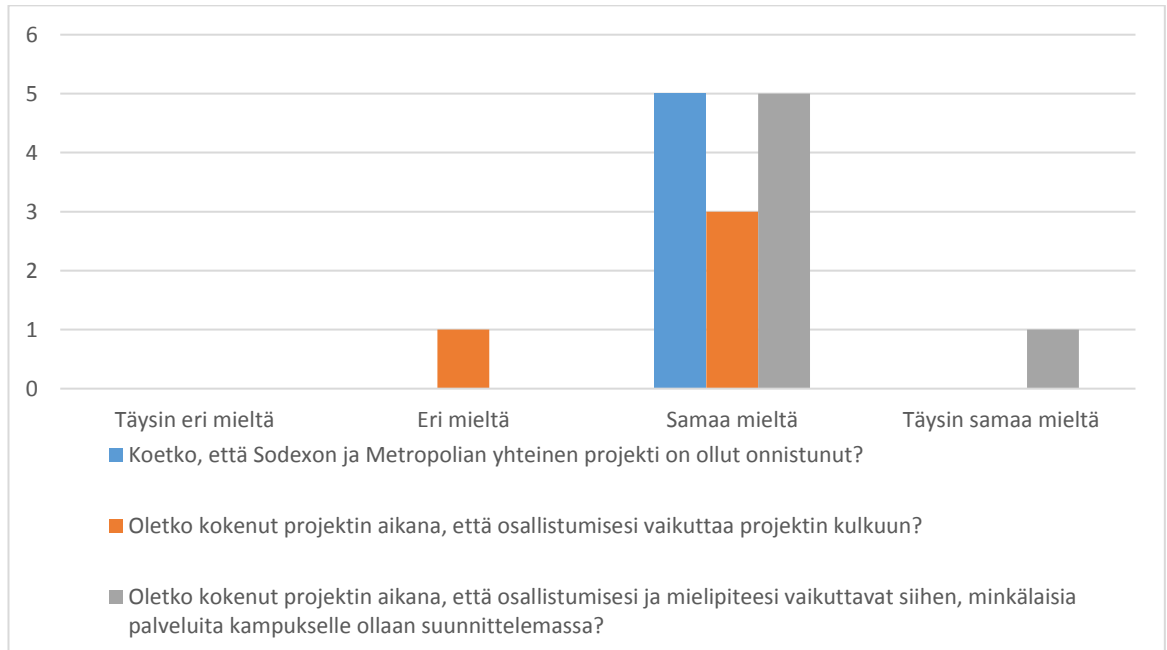
”Paljon. Perusteluna se, että uskon innovaatioita syntyneen todella paljon mutta Sodexo on sitten se, joka valitsee ne, jotka toteutetaan. Ja tässä viimekädessä ratkaisee kuitenkin panos-tuotos -ajattelu.”

Kuviossa 4 mitataan osallistujien mielipiteitä siitä, kuinka onnistunut projekti on ollut. Vastauksissa ei esiinny suurta hajontaa. Projekti on koettu kaikkien vastaajien joukossa onnistuneeksi, joskaan kukaan vastaajista ei ollut kokenut projektia erityisen onnistuneeksi, mikä voi olla viittaus siihen, että kehitettävää projektissa vielä löytyy.

Kuviossa 4 on esiteltyä projektiryhmäläisten kokemukset oman osallistumisen vaikuttamisesta projektiin. Tämä kysymys keräsi kaikista vähiten mitattavia vastauksia ja moni vastasikin avoimella kommentilla kysymykseen. Näitä vastauksia ei ole merkitty taulukkoon, jottei tulos vääristyisi. Alla kaksi avointa kommenttia kysymykseen:

”Mielestäni vaikuttaa toistaiseksi hyvältä. En kuitenkaan vielä voi arvioida kokonaisuutena projektin onnistumista. Se on vielä kesken, on ideoitu paljon, mutta näkisin että voin vasta myöhemmin arvioida onnistumista, kun asiat alkavat konkretisoitua. En ole ollut myöskään siinä alusta asti, osallistunut vain muutamaaan työpajaan/tilaisuuteen”

”Vaikea kommentoida, en tiedä mitä tuosta yhdestä workshopista on seurannut.”

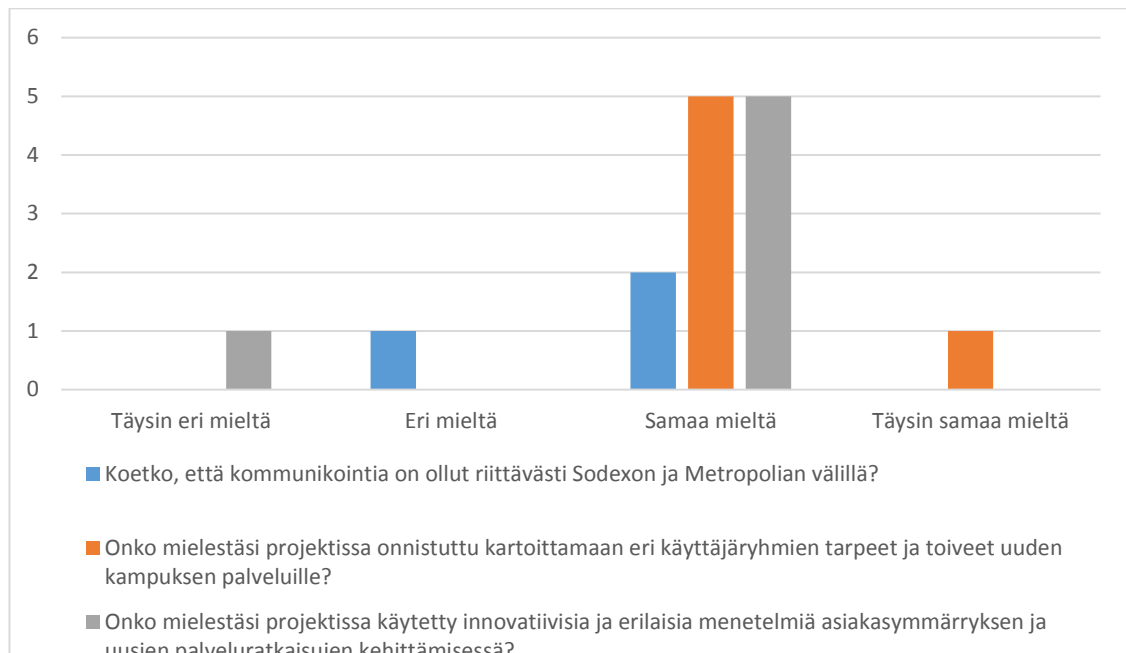


KUVIO 4. Projektin onnistuminen ja oman osallistumisen vaikutus. (N=6)

Kuviossa 4 esitetyt vastaukset ovat mielenkiintoisia, sillä vaikka osallistujien vastauksista oman osallistumisen vaikutuksesta projektin kulkuun, on aistittavissa epäily, ovat kuitenkin kaikki vastaajat vastanneet kokeneensa, että heidän mielipide vaikuttaa kampukselle suunniteltaviin palveluihin. Kysymyksiä nämä kaksi ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta vastaajien näkökulma on silti hyvin erilainen. Taulukon 2 avulla voidaan tehdä olettamus, että osallistujat ovat kokeneet yhteisissä tilaisuuksissa ja keskusteluissa, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon, mutta että heidän vaikutusmahdollisuutensa kokonaisuuden kulkuun ovat pienemmät. Kaikki vastaajat, jotka kokivat oman osallistumisensa vaikuttavan projektin kulkuun, olivat Sodexolaisia.

Kuvio 5 kuvaa osallistujien näkemyksiä kommunikoinnista, kuinka käyttäjien tarpeiden kartoituksessa ollaan onnistuttu ja ovatko osallistujat kokeneet projektissa käytettävän innovatiivisia ja erilaisia menetelmiä asiakasymmärryksen ja palveluratkaisujen kehittämisessä. Nämä kyselyn kolme kysymystä aiheuttivat eniten ristiriitaisia ja molempiin ääripäihin sijoittuvia vastauksia. Kommunikoinnin riittävydestä vastauksia tuli

koko kyselyn mittakaavassa kaikista vähiten: yhteensä vain kolme vastausta. Osa vastauksista oli ilmoitettu avoimina vastauksina, ettei vastaaja osannut kommentoida, koska ei mielestään ollut ollut tarpeeksi aktiivisesti mukana koko projektissa. Näitä vastauksia ei ole merkitty taulukkoon.



KUVIO 5. Kommunikointi, palveluiden kartoittamisen onnistuminen sekä innovatiivisten menetelmien käyttö. (N=6)

Ohessa kaksi vastakkaista avointa kommenttia koskien Sodexon ja Metropolian kommunikointia:

”Tällainen lisää vuoropuhelua, jota ei normaalisti ole välttämättä niinkään kehittämismielessä. Kiva oppia tuntemaan Sodexon henkilöitä ja toimintaa. Tässä projektissa on mahdollistettu vuoropuhelua, jota ei muuten ehkä niinkään ole.”

”Vaikea kommentoida, olen ollut mukana keskusteluissa vasta tästä syksystä lähtien.”

Kommenteista voidaan luoda oletamus, jonka mukaan, mikäli osallistuja on pystynyt osallistumaan aktiivisesti ja pitkäjänteisesti projektiin, on hän kokenut, että kommunikointi tahojen välillä on riittävää. Toisaalta, jos osallistuja on osallistunut vain esimerkiksi yhteen yhteiseen kehittämistilaisuuteen, voi hänen olla vaikea antaa mielipidettään. Mielipiteen antaminen voi liittyä siihen, ettei osallistuja ole oikeastaan kokenut kommunikoinnin määrän olevan erityisen runsasta eikä vähäistä. Toisena vaihtoehtoisena analyysina on,

ettei hänellä ole omakohtaista kokemusta vastaavista yhteiskehittämisprojekteista, joka kommunikoinnin määrään verrata.

Kuviossa 5 esitetään jälleen tukeva väite sille, että yhteiskehittämismenetelmä on hyödyllinen ja sillä on mahdollista saavuttaa tuloksia. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että käyttäjien tarpeiden ja toiveiden kartoituksessa on onnistuttu. Vastaajat ovat myös kokeneet projektissa käytetyt menetelmät innovatiivisiksi, joskin yksi vastaajista oli täysin erimieltä. Tämä vastaaja lisäsi oman avoimen kommentin vastaukseensa ja perusteli vastanneensa ainoastaan yhden projektitapaamiskerran pohjalta. Tätä vastausta ei voida siis painottaa samoin kuin muita vastauksia, jotka ovat sitä mieltä, että menetelmät ovat olleet onnistuneita ja innovatiivisia. Toisaalta, yhteiskehittämismenetelmän suurimpia tavoitteita on luoda innovatiivista ajatustenvaihtoa, jota usein herätellään erilaisten työskentelytapojen kautta.

5.1 Avoimet kysymykset

Kyselyn 15:sta kysymyksestä laadullisia kysymyksiä oli kuusi kappaletta. Avointen kysymyksien vastaukset on tulkittu kysymys kerrallaan, muodostaen jokaiseen kysymykseen yhteneväisen vastauksen, joka perustuu kyselyn perusjoukon vastaajien vastauksiin. Kysymyskohtaisesti muodostettuja vastauksia on verrattu keskenään toisiin vastauksiin. Avoimet ja kvantitatiiviset vastaukset on nivottu yhteen kappaleessa Johtopäätökset, jossa tarkastellaan vastauksien pohjalta, onko opinnäytetyön tavoitteissa onnistuttu.

Ensimmäinen avoin kysymys koski projektin tavoitetta. Kysymys oli ilmaistu kyselylomakkeessa seuraavasti: Mikä on mielestäsi Myllypuron kampuksen kehittämisprojektin tavoite, jota Sodexo ja Metropolia yrittävät saavuttaa yhdessä? Kysymyksellä pyrittiin painottamaan tahojen yhteistä tavoitetta, sillä on selvää, että kummallakin taholla ja jokaisella henkilöllä on omat tavoitteensa. Projektin tavoitteen selkeys kaikille osallistujille on yksi onnistuneen projektin kriteereistä ja siksi kyselyssä haluttiin selvittää, miten osallistujat määrittelevät tavoitteen.

Kaikissa seitsemässä vastauksessa esiintyivät teemat asiakasymmärrys, käyttäjien tarpeiden kartoitus ja niihin vastaaminen. Sodexon näkökulma tuli esille vastauksissa ravintolapalveluiden toiminnallisuuden ja operatiivisen toteutuksen näkökulmassa. Eri sidos- ja käyttäjäryhmiä oli mainittu melkein jokaisessa vastauksessa: kolmessa vastauksessa oli lueteltu eri käyttäjäryhmiä kuten opiskelijat, henkilökunta ja lähialueen asukkaat ja loppuissa vastauksissa oli käytetty käsitteitä "kaikki käyttäjäryhmät" tai "kaikille

avoimet ja toimivat ravintolapalvelut”. Selvästi eri käyttäjäryhmien ymmärtäminen ja heidän saaminen kampukselle koettiin tärkeäksi ja yhdeksi osaksi koko tavoitetta.

”Tärkeätä on yhdessä rakentaa toimiva konsepti ja kaikkia osapuolia/toimijoita palveleva kokonaisuus. Tähän tarvitaan eri osapuolien näkemyksiä. Myllypuroon tuleva uusi kampus on iso panostus ja merkityksellinen myös laajemmassa kontekstissa. Sodexon ja Metropolian kehittämissuunnitelmassa pyritään kehittämään tulevaisuutta ajatellen onnistunut ravintolapalvelukokonaisuus, joka palvelee sitä kaikkia kampuksen käyttäjiä asiakkaiden, opiskelijoiden, henkilökunnan, sidosryhmien lisäksi myös alueen asukkaita. Kaikilla kohderyhmillä on erilaisia tarpeita.”

Vastauksien perusteella projektin tavoite on ollut hyvin selkeä kaikille osallistujille, koska sama teema toistuu kaikissa vastauksissa. Tavoite voidaan tiivistää vastausten perusteella seuraavasti: ”Myllypuron kampuksen yhteiskehittämissuunnitelman tavoite on löytää toimivimmat ja kaikki asiakasryhmiä palvelevat ravintolapalvelut”.

Kyselyn toinen avoin kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Mikä motivoi sinua osallistumaan yhteiskehittämissuunnitelmaan?” Kysymyksellä pyritään selvittämään, millä motiiveilla projektiryhmäläisillä on ja kuinka vahvasti ne ovat jakautuneet sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin. Kysymyksellä tavoitellaan myös havainnollistamaan Sodexolle sitä, kuinka monia eri tasoisia- ja laatuista motiiveja kehittämissuunnitelmaprojektissa voi olla.

Oman motiivin arviointi jakautui yhteen leiriin: kaikki vastaajista koki omaksi motiivikseen niin kutsutun taloudellisen arvonäkökulman, mutta kuitenkin osalla vastaajista oli vivahteita hedonisesta arvonäkökulmasta. Taloudelliseen arvonäkökulmaan sisältyvät tämän kysymyksen vastaukset, joissa vastaajan motiivi on kehittää Myllypuron kampuksen ravintolapalveluita saadakseen itse enemmän irti palveluista tai selkeämmin muotoiltuna hyötyä itse palveluista enemmän, mitä paremmat niistä tulee. Esimerkkinä yksi vastaus:

”Jos onnistumme tavoitteissa, tulee tulevaisuus Myllypurossa helpottumaan huomattavasti”

Vastaus viittaa Sodexon operatiivisen toiminnan helpottumiseen ja tämä motivoi vastaajaa, koska hyvin toimiva kampusravintola helpottaa hänen työtään. Hedonista arvonäkökulmaa ilmeni vastauksissa kehittämissuunnitelman tuoman innostuksen ja projektin tuottaman mielihyvän tasolla. Hedoninen arvonäkökulma viittaa sellaisiin motiiveihin, joissa osallistuja ei pyri saavuttamaan osallistumalla projektiin suoraa hyötyä itselleen.

Yhteenvetona ryhmällä on ollut samanlainen arvopohja motiiveissaan ja motiivien arvonäkökulma on pääosin taloudellinen, joskin aitoa kiinnostusta itse kehittämiseen löytyy.

Kolmas avoin kysymys on tarkentava jatkokysymys motiivien tarkastelulle. Motiivit vaativat aina kannusteensa ja projektin osalta on tärkeää olla tietoinen, mitä tavoitteita osallistuja on yrittämässä tavoitella, mikä häntä motivoi siihen ja mikä kannustaa häntä näissä motiiveissa. Kysymys oli muotoiltu kyselylomakkeeseen seuraavasti: ”Mikä kannustaa sinua olemaan osallisena projektissa?” Puolet vastaajista koki oman motivaationsa pohjautuvan sisäisiin kannustimiin, jotka ovat paljon henkilökohtaisempia kannustimia kuin ulkoiset kannustimet. Sisäisiä kannustimia ovat esimerkiksi yhden vastaajan kommentti siitä, kuinka kokee yhteistyön eri alojen kanssa erittäin tärkeäksi, koska hänellä on mahdollisuus oppia itse heiltä. Ulkoisia kannustimia koettiin tulevan työnantajan tai työyhteisön sisältä: vastaajien tapa pukea vastauksensa ”me”-muotoon kuvaa hyvin heidän motiiviansa olevan ulkoisen kannustimen vaikutuksen alaisena.

”Paitsi että edustan yksikköäni sovitusti, niin haluan myös olla vaikuttamassa, että saamme oikeasti laadukkaat ja edustavat palvelut Myllypuroon. Kv-palveluille ravintolapalvelut ovat tärkeä osa palvelukokemusta niin opiskelijoiden kuin kv-vieraiden osalta. Itse en käytä ravintolapalveluita omaan ruokailuun, joskus ehkä ostanut jotain mukaan kotiin edellisessä työssäni Tikkurilan pisteessä.”

”Jotta tulisi mahdollisimman hyvä lopputulos, niin haluan vaikuttaa mahdollisuuksieni mukaan.”

Yhteenvetona voidaan tulkita vastauksia niin, että osallistujia motivoi vahvasti oma kehittämisinto, mutta suurena vaikuttimena on työyhteisö ja oman työpaikan kulttuuri ja henki.

Kyselylomakkeen neljäs avoin kysymys koskee kohtaamisia: ”Oletko kokenut toisen tahon edustajien kohtaamisen, esimerkiksi yhteisissä work shopeissa, tärkeäksi yhteisen päämäärän saavuttamisen vuoksi? Miksi?” Kysymystä mietittiin ensin kvantitatiiviseksi kysymykseksi, mutta sen laajuuden ja tärkeyden takia haluttiin saada vastauksista tarkempia. Tämän takia kysymyksen perässä on pyydetty vastaajaa kuvailemaan miksi hän on kokenut kohtaamiset vastaamallaan tavalla.

Kyselyyn vastasi yhteensä kuusi henkilöä, joista neljä mielsi toisen tahon edustajien kohtaamisen erityisen tärkeäksi. Yksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen ja yksi

vastauksista erosi muista vastauksista antamalla hyvän vastakkaisen mielipiteen. Mielipiteessään hän kuvaa kohtaamiset lähtökohtaisesti positiivisiksi, mutta huomauttaa, että välttämättä hyvä vuorovaikutuskaan ei pysty vastaamaan budjettipaineisiin.

”Sinällään positiivinen signaali aina, että halutaan kuulla käyttäjien kokemuksia. Eri asia sitten, miten niitä saadaan budjettipaineissa toteutettua.”

Toisen tahon edustajien kohtaaminen koettiin voimakkaasti positiiviseksi asiaksi yli puolissa vastauksista. Erityisesti näkökulmien, uusien ideoiden, odotusten, käytännön yksityiskohtien ja toiveiden kantilta kohtaamiset koettiin tärkeäksi. Kohtaamisilla koettiin olevan suuri vaikutus näissä asioissa onnistumisessa.

”Ehdottomasti, koska näin kuulemme eri käyttäjäryhmien edustajien odotuksia kampanjan palveluista.”

”Kyllä ehdottomasti, koska jokaisella on oma näkökulma ja tietämys omasta toiminnastaan. Käyttäjien on hyvä tuoda esiin omia toiveitaan ja tarpeitaan, kun taas palveluntuottaja saa sitä kautta ideoita palvelumuotoiluun ja toteutukseen sekä tietoa tarpeista. Olennaista on myös yhdessä keskustella ja ideoida, eikä esim. antaa kirjallisesti omia ideoita. Keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää ja edistää yhteisen päämäärän saavuttamista.”

”Kyllä. tärkeää kuulla eri tahojen mielipiteitä, koska itse ei osaa ajatella asioita jokaisen kantilta erikseen.”

”Erittäin tärkeäksi, niin ihan käytännön seikkojen takia, kuten tiedon ja yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi sekä yhteisen tekemisen tunteen ja asiakkaan kuuntelemisen periaatteen täyttymisen takia.”

Vastausten pohjalta voidaan tehdä olettaus, että yhteiskehittämiseen ja projektiyhteistyöhön oleellisesti kuuluvat kohtaamiset koetaan positiivisena ja oleellisena osana projektia. Kohtaamiset koetaan hyödyllisiksi tavoiksi saavuttaa projektin tavoitteet, jotka ovat Myllypuron kampuskehitysprojektin tavoitteiden kaltaisia eli asiakasymmärrykseen pohjautuvia.

Kyselyn viides avoin kysymys koski yhteiskehittämisen hyötyjä. Kysymys: ”Mitä hyötyjä on mielestäsi siitä, että Sodexo ja Metropolia kehittävät kampusta yhdessä?” on tarkentava ja syventävä kysymys aiemmin esitettyyn määrälliseen kysymykseen ”Kuinka hyödylliseksi koet yhteiskehittämisen Myllypuron kaltaisissa projekteissa?”. Määrällisen ja laadullisen

kysymyksen yhdistelmällä pyrittiin saavuttamaan tarkka käsitys yhteiskehittämisen hyödyllisyydestä.

Hyödyt koettiin hyvin samankaltaisesti. Teemoina vastauksissa toistuivat paremman ratkaisun löytäminen, näkökulmien laajentaminen ja asiakastyytyvyyden varmistaminen. Sodexolaisten vastauksissa nousi erityisesti esille asiakkaan eli Metropolian tyytyväisyys palveluihin alusta asti. Alla neljä suoraa lainausta vastauksista:

”Sodexo on palveluntarjoaja ja Metropolia on puolestaan se toimija, jonka palveluntuottajana Sodexo toimii. On tosi tärkeitä keskustella yhdessä, koska Sodexolla ei voi olla tietoa meidän kaikista tarpeista, eivätkä metropolialaisten ideat ole välttämättä toteuttamiskelpoisia. Yhteiskehittely on hedelmällistä, koska siinä kaikki voivat tuoda samalla hetkellä esiin oman näkemyksensä asiasta ja tullutta ajatusta voidaan yhdessä jalostaa eteenpäin.”

”Sodexo saa suoraan kuulla asiakkaan=Metropolian toiveet. Näin varmistamme, että asiakas on heti alusta lähtien tyytyväinen palvelutarjontaan, riippuen tietysti siitä, että onnistumme siinä.”

”Näin ehkä on paras mahdollisuus saada kaikille osapuolille toimivin ja houkuttelevin palvelukokonaisuus niissä puitteissa, mitä taloudellisesti on mahdollista toteuttaa.”

”Tänä päivänä tällaista kehittämistyötä ei voi tehdä ilman asiakkaiden/käyttäjien näkökulmaa.”

Vastauksien pohjalta voidaan tehdä oletta, että yhteiskehittäminen on hyödyllinen menetelmä, kun ollaan kehittämässä uusia palveluita. Kun palvelu onnistutaan suunnittelemaan niin, että se vastaa asiakkaiden ja käyttäjien tarpeisiin, voidaan edesauttaa asiakastyytyvyyttä.

Kyselyn viimeinen kysymys koski palveluiden kehittämistä: ”Miten mielestäsi palveluita voitaisiin kehittää vastaamaan vielä enemmän eri käyttäjäryhmien tarpeita?” Kysymyksellä haettiin osallistujien tuntemuksia siitä, miten projektia tulisi mahdollisesti vielä jatkaa, jotta tavoitteet täytyisivät kokonaan. Vastauksissa nousi esille kaksi vahvaa yhtenäistä mielipidettä: lisää kohtaamisia ja erilaisia käyttäjäryhmiä mukaan nykyisten palveluntarjoajan (Sodexo) ja tilaajan tai asiakkaan (Metropolia) lisäksi.

”Meidän pitäisi vielä saada enemmän opiskelijoiden odotuksia palveluiden suhteen.”

”Mielestäni ideoita on tullut tosi laajasti ja on otettu huomioon useita näkökulmia. Toimivuuteen liittyvät myös esim. tilaratkaisut, joihin emme niinkään voi vaikuttaa enää tässä vaiheessa. Mikäli ideoita viedään toteutukseen asti, ollaan jo hyvällä tiellä. Käyttäjryhmiä kuuntelemalla saa tietysti lisää tietoa yksityiskohtaisista tarpeista.”

”Pitää vielä järjestää 1-2 workshopia jossa mukana käyttäjiä mahdollisimman monesta eri käyttäjäryhmästä.”

”Yhä enemmän aitoa keskustelua ja kuuntelua, vähemmän olettamista. Meillä on luontainen tarve yrittää mennä asiakkaan asemaan mikä on hyvä, mutta aina oletukset eivät osu oikeaan. Saatamme esim. kuvitella, että tällaisessa uudessa kampuksessa on tärkeää olla ajan hermoilla tuotteen osalta ja vain uusimmat trendit kelpaavat. Todellisuudessa tilanne voi olla jopa päinvastainen. Tärkeää on muistaa kysyä ja kuunnella sekä haastaa käyttäjä ajattelemaan oikeasti. Myös käyttäjä voi vastata ajattelematta haluavansa uutta ja modernia ja todellisuudessa kaipaakin tuttua ja turvallista. Sama pätee tietysti päinvastoin.”

”Onnistuisiko joku kysely asukkaille ja opiskelijoille? Tai lounasaikaan joku pikagallup nykyisissä opiskelijaravintoloissa, jakoon esim. kahvikuponkeja tai konveheteja?”

Erityisen vahvasti vastauksissa nousi esille pääkäyttäjryhmän eli opiskelijoiden mielipiteiden kuuleminen ja heidän kanssa toteutettava kehittämissyhteistyö. Vastauksista voidaan tehdä oletamus, että seuraava otettava askel olisi laajentaa projektiryhmää koskemaan muita käyttäjäryhmiä ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa. Loppukäyttäjistä opiskelijat ovat kampuksen suurin käyttäjäryhmä, joten heidän mielipiteensä tulee olemaan tärkeä.

5.2 Johtopäätökset

Sodexolle ja Metropolialle teetetystä kyselyssä oli yhteensä 15 kysymystä, joista kuusi oli avointa kysymystä. Johtopäätöksissä yhdistetään kaikki vastaukset yhteneväiseksi analyysiksi vastaamaan opinnäytetyöni pääongelmaan ja alaongelmiin. Tutkimuksen pääongelma on Sodexon ja Metropolian yhteiskehittämismenetelmän onnistuminen projektissa. Alaongelmia ovat yhteiskehittämisen hyödyllisyys vastaavissa projekteissa ja mahdollistaako yhteiskehittäminen palveluiden kehittämisen vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

Mielestäni vastauksista voidaan tehdä olettaus, vaikkakin otanta oli pieni, että kokonaisuudessaan projekti on ollut onnistunut niin Metropolian kuin Sodexon edustajien mielestä. Onnistumista puoltavat mielestäni yhteneväiset vastaukset tavoitetta määrittellessä, vahva positiivinen yleinen mielipide kohtaamisten tärkeydestä, jotka olisivat ilman kehittämissyhteistyötä jääneet kokematta sekä vastauksista huokuva positiivinen näkemys yhteiskehittämisen hyödyllisyydestä. Mikäli vastauksissa olisi tullut esimerkiksi yli puolelta vastaajista vastaus, jossa yhteiskehittäminen koetaan erittäin merkitykselliseksi, voisi se viitata siihen, ettei projektilla ole saavutettu yhteisiä tavoitteita tai onnistuttu viemään asioita kohti tavoitteita.

Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon otannan pieni koko ja sen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Otannan koon takia vastauksia ei voida pitää täysin luotettavina ja siksi on mahdollista, ettei projekti ole ollut onnistunut. On mahdollista, että syy siihen, miksi vastausprosentti jäi alhaiseksi, löytyy projektiryhmän sitoutumisesta. Voidaan pitää mahdollisena, että projektiryhmässä on sellaisia henkilöitä mukana, keillä ei ole projektiin korkeaa motivaatiota tai sitoutuminen projektiin ei ole ollut onnistunutta. Jos henkilö ei ole ollut motivoitunut tai häntä ei olla saatu sitoutettua projektiin, voidaan miettiä, onko projekti tarjonnut tarpeeksi kannusteita ja onko niitä osattu kohdistaa oikein.

Vastauksista paljastui myös yllättäviä tekijöitä: kukaan vastaajista ei vastannut omaa osallistumista projektiin erittäin aktiiviseksi, vaan kaikilla vastaajista oman ajan käyttö projektissa oli joko vähäistä tai erittäin vähäistä. Kuitenkin, vaikka projektiryhmäläiset eivät olleet omasta mielestään antaneet paljoa aikaa projektiin, yhteiskehittäminen koettiin tärkeäksi ja osallistujien motiivit olivat tasapainoisessa linjassa projektin tavoitteiden kanssa. Toisaalta, on myös mahdollista, koska projekti on pitkäkestoinen ja hidastempoinen, etteivät osallistujat sen takia koe, että olisivat antaneet paljon aikaa projektille. Projekti sijoittuu kuitenkin kahden vuoden aikavälille, joten askeleita eteenpäin ei ole jatkuvasti tiheällä syötöllä. Tämä ei kuitenkaan kerro, etteivät osallistujat olisi antaneet paljoa aikaa projektille.

Mielenkiintoista ajankäytön itsearviointissa se, ettei kukaan Sodexon edustajista antanut korkeampaa arvoa osallistumiselleen. Sodexo toimii kuitenkin projektin johtamisessa ja on vastuutahona, että projekti etenee. Uskon, että otannan koolla on vaikutusta tässä asiassa, joten tästä ei voi tehdä kovin vankkaa olettamusta. Myös kysymyksen asettelussa on mahdollisesti tapahtunut systemaattinen virhe, sillä henkilöt ovat arvioineet osallistumisensa perustuen henkilön omaan käsitykseen sanasta ”paljon”. Mikäli kysymyksessä olisi annettu esimerkiksi tuntimäärissä mitattavat vaihtoehdot ajankäytölle, olisi tulos voinut olla täysin erilainen.

Alaongelmiin kyselyssä mielestäni on nähtävissä selkeä kanta. Yhteiskehittämisellä on mahdollista kehittää palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita ja tarpeita, mutta tässä projektissa tässä asiassa ei olla päästy vielä tarpeeksi syvälle. Toisaalta, projekti on vasta sen kaksivuotisessa taipaleessaan alkutekijöissä ja palvelumuotoilua edeltävää esikartoitusta ollaan vasta viemässä maaliin.

Yhteiskehittämisen mahdollistamisesta päästään yhteiskehittämisen hyödyllisyyteen, joka oli tutkimuksen toinen alaongelma. Yhteiskehittäminen koettiin yksimielisesti todella tärkeäksi, juuri sen takia, että sillä se on ajankohtainen ja se mahdollistaa palveluiden kohdistamisen asiakkaiden tarpeiden kanssa.

6 Kehitysehdotus Sodexolle yhteiskehittämisestä

Opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa Sodexolle kehitysehdotus siitä, miten mielestäni yhteiskehittämisprojektia Metropolian kanssa tulisi jatkaa ja minkälaisia asioita tulisi ottaa huomioon jatkossa niin Myllypuron kampuksen kehittämisprojektissa kuin muissakin yhteistyöprojekteissa, joissa Sodexo tulee olemaan mukana asiakkaan kanssa. Tutkimuksessani minulle nousi kolme kehittämis ehdotusta: projektin rakenne ja kulku, motiivien kartoitus ja muiden sidosryhmien sitouttaminen ja lisääminen projektiin.

Mielestäni projektin rakennetta ja sen kulkua voisi tuoda vahvemmin esille projektin eri vaiheissa. Kuten tuloksissa esiteltiin, osa vastaajista kommentoi tai jätti tyhjäksi projektin onnistumista koskevan kohdan ja muut projektin yleiskuvaa koskevat kysymykset, sillä he kokivat, etteivät olleet tarpeeksi tietoisia sen kulusta. Uskon, että niillä henkilöillä, jotka ovat onnistuneet olemaan projektissa tiukemmin mukana, on ollut selvä kuva projektin eri vaiheista, mutta sellainen henkilö, joka on osallistunut vain yhteen tilaisuuteen, ei välttämättä ole aivan tietoinen tulevasta tai menneistä toimenpiteistä. Ehdottaisinkin, että Sodexo ja Metropolia pitäisivät joko julkista ja avointa tiedotusta projektin etenemisestä esimerkiksi kampuskehittämisblogia tai sitten suljetulle ryhmälle eli projektiryhmälle tarkoitettua tiedotuskanavaa. Pitämällä myös ne henkilöt ajan tasalla, jotka eivät pysty osallistumaan projektiin aktiivisesti, varmistetaan se, ettei kukaan jätä antamatta mielipidettään tai ideoita perustuen tietämättömyyteensä projektin kulusta.

Projektin rakenteella ja kullalla tarkoitetaan myös muita seikkoja kuin tiedottamiseen liittyviä yksityiskohtia. Sodexon ja Metropolian projektissa olisi hyvä yhteisesti asettaa, muokata ja tarkastella yhteisiä tavoitteita aika ajoin, jotta ne varmasti on asetettu oikein ja vastaavat niitä asioita mitä koitetaan saavuttaa. Tavoitteita voidaan miettiä myös pienemmässä ydinprojektiryhmässä, mutta tällöin on varmistettava, että kaikki projektiryhmään osallistuvat sisäistävät ja ymmärtävät ne. Mielestäni Sodexo on onnistunut tavoitteiden asettamisessa hyvin ja sen puolesta puhuu myös vastauksissakin todettu yhtenäinen linja tavoitteiden määrittelyssä vastauksissa. Kuitenkin painottaisin tavoitteiden tarkastelua, koska näin pitkäaikaisella projektilla kuten Myllypuron kampusprojekti, tavoitteet voivat vaihtua. Esimerkiksi, onko tarvetta enää tavoitella kaikkia eri käyttäjäryhmiä kampukselle vai olisiko tärkeämpää keskittyä vain pääkäyttäjiin eli opiskelijoihin?

Mielestäni projekti on yleisesti ottaen todella onnistunut. Mikäli projekti kuitenkin alkaisi uudestaan, pyrkisin selvittämään projektiryhmään kuuluvien henkilöiden motiivit. Yksinkertainen kysymys ”Miksi olet mukana projektissa?” on yksinkertainen, mutta

avartava. Näin pystyttäisiin myös vastausten perusteella hyödyntämään eri ihmisiä projektin eri vaiheissa. Esimerkiksi, mikäli osallistujalla on hedoninen arvonäkökulma motiivillaan, on hänet helpompi sitouttaa kehittämissyhteistyöhön ylipäättänsä, sillä henkilö nauttii mahdollisuudesta kehittää. Sen sijaan, jos henkilö kokee vahvaa paloa kehittää ravintolapalveluita, koska haluaa kampukselle hänelle maistuvaa ruokaa, olisi häntä syytä sitouttaa projektiin esikartoituksen alussa ja sen päättymisen jälkeen.

Viimeinen huomioni jatkaa samalla linjalla kyselyyn vastanneiden kanssa: lisää kohtaamisia, aktiivista yhteistyötä ja useamman sidosryhmän sitouttaminen projektiin. Kohtaamisia voisi toteuttaa isommilla porukoilla tai sitten pienemmillä kokoonpanoilla, joista sitten informoitaisiin loppuryhmää. Sodexo on projektissa vetovastuussa, joten näkisin, että he lähtisivät aktiivisesti olemaan kontaktissa erilaisiin sidosryhmiin ja hakemaan ratkaisuja oman osaamisensa ulkopuolelta. Erityisesti, kun projekti kääntää uuden sivun esikartoituksen jälkeen, olisi tärkeä myös kiihdyttää tahtia ja minkälaiset tavoitteet siihen asetetaan: mitä halutaan saavuttaa, kenen kanssa ja miksi?

Ehdottomasti näkisin tärkeänä niin kuin vastauksissakin jo mainittiin, että ennen kampuksen avaamista olisi vielä 1-2 isompaa workshopia, jossa esikartoitusvaiheessa kerätyn asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon perusteella lähdettäisiin viemään ajatuksia konkreettisiin valintoihin ja toimenpiteisiin.

7 Oma oppiminen ja arviointi

Mielestäni opinnäytetyöni on onnistunut käsittelemään ja yhdistelemään erilaisia ajankohtaisia asioita hyvin ja olen pystynyt tuottamaan Sodexolle arvioni yhteiskehittämisprojektin kulusta, josta voi olla heille hyötyä tulevaisuudessa. Oman oppimisen kannalta olen tyytyväinen, että valitsin yhteiskehittämisen aiheeksi, sillä siihen linkittyy paljon äärimmäisen mielenkiintoisia käsitteitä kuten palvelumuotoilu ja asiakasymmärrys ja sen voi yhdistää projektityöskentelyyn. Pääsin opinnäytetyössäni tutustumaan ja syventymään useisiin ulkomaalaisiin tieteellisiin artikkeleihin ja koin, että opin niistä paljon.

Jos saisin tehdä opinnäytetyöni uudestaan, lyhentäisin kyselyäni muutamalla kysymyksellä. Uskon, että olisin saanut enemmän vastauksia kyselyyni, jos kyselyn pituus olisi ollut esimerkiksi 10 kysymystä. Olisin myös voinut lähettää sen testiryhmälle ja kerätä palautteen sitä kautta, miten he ymmärtävät kysymykset. Kysymykset olivat ymmärretty projektiryhmän vastaajien kesken oikein ja hyvin, mutta koen, että mikäli vastauksia olisi tullut enemmän, olisi vastauksien aiheiden kirjo laajentunut varsinkin avoimissa kysymyksissä.

Olen tyytyväinen valitsemaani tiedonkeruumenetelmään, mutta tämän työn olisi voinut tehdä myös puhelinhaastattelulla. Uskonkin, että puhelinhaastattelulla olisin saattanut saavuttaa hieman korkeamman vastausprosentin kuin sähköpostikyselyllä. Kyselyn olisin voinut toteuttaa myös hieman aikaisemmin, jolloin vastausaika olisi luonnollisesti ollut pidempi. Toisaalta, kyselyyn käytettävä aika oli noin 10 – 15 minuuttia, joten en usko, että vaikka olisin antanut viikon lisäaikaa, vastausten määrä olisi lähtenyt fundamentaaliseen kasvuun.

Tutkimukseni on mielestäni suhteellisen luotettava, joskin ryhmän otanta oli hyvin pieni. Jotta tutkimukseni olisi täysin luotettava, pitäisi vastausprosentin olla hyvin korkea, esimerkiksi 80%. Korkeamman prosenttien olisi voinut saavuttaa myös lähettämällä kyselyn vain projektin ydinryhmälle joka on noin 10 henkilöä. Halusin kuitenkin tarkastella yhteiskehittämistä laajemmalla kantilta eli myös niiden henkilöiden näkökulmasta jotka eivät ole olleet kovin aktiivisia projektissa. Mielestäni löysin kyselyllä uutta ja erilaista tietoa, jotka voivat olla arvokkaita Sodexolle.

Lähteet

Aalbers, R., Dolfsma, W. & Leenders, R. 2016. Vertical and horizontal cross-ties: Benefits of cross-hierarchy and cross-unit ties for innovative projects. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 2, s. 141-153.

Andreassen, T., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., Mccoll-Kennedy, J., Edvarsson, B. & Colurcio, M. 2016. Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27, 1, s. 21-29.

Barbopoulos, I. & Johansson, L. 2016. A multi-dimension approach to consumer motivation: exploring economic, hedonic, and normative consumption goals. *Journal of Consumer Marketing*, 33, 1, s. 75-84.

Carrington, M. & Benjamin, A. 2016. Marketers are consumers too: integrating consumer-self in potential value creation. *European Journal of Marketing*, 50, 5/6, s. 863-891.

Forsberg, K. & Mooz, H. & Cotterman, H. 2000. *Projektin hallinta*. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Dietrich, T., Trischler, J., Schuster, L. & Rundle-Thiele, S. 2017. Co-designing services with vulnerable consumers. *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 3, 4.

Greer, D. 2015. Defective co-creation. *European Journal of Marketing*, 49, ½, s.238-261

Hammerl, M., Dorner, F., Foscht, T. & Branstätter, M. 2016. Attribution of symbolic brand meaning: the interplay of consumers, brands and reference groups. *Journal of Consumer Marketing*, 33, 1, 32-40.

Heikkilä, T. 2010, *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014, *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima. Helsinki.

Hämäläinen K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Teoksessa Miettinen, S., Savolainen, P., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A. & Vaahojärvi, K. *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*, s. 60-75. Teknologia Teknova Oy. Helsinki.

Innokylä 2012. Muotoiluetaografia. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli110530>.
Luettu: 11.10.2017.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015, Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: verkosto- ja muotoilunäkökuja kaupungin palveluiden kehittämiseen. Aalto-yliopisto. Helsinki.

Komulainen, H. 2014. The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29, 3, s. 238-252.

Löow, M. 2002. Onnistunut Projekti: Projektijohtamisen ja- suunnittelun käsikirja. Tietosanoma.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Teoksessa Miettinen, S., Savolainen, P., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A. & Vaahtojärvi, K. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 76-97. Teknologia Teknova Oy. Helsinki.

Miettinen, S. 2011. Teoksessa Miettinen, S., Savolainen, P., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A. & Vaahtojärvi, K. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, s. 21-41. Teknologia Teknova Oy. Helsinki.

Miettinen, S. & Valtonen, A. 2013. Service design with theory: discussions on change, value and methods. Lapland University Press. Rovaniemi.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press. Stanford.

Roberts, D. & Hughes, M. & Kertbo, K. 2014. Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 23, 1, s. 147-169.

Roder, T. & DeFillippi, R. & Samson, 2013. Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25, 1, s. 20-41.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki

Sánchez de La Guia, L. & Puyuelo Cazorla, M. & De-Miguel-Molina, B. 2017. Terms and meanings of “participation” in product design: From “user involvement” to “co-design”. *The Design Journal*, 20, 1, 4539-4551.

SurveyMonkey. 2017. Kyselytutkimuksen otoskoko. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Luettu: 23.10.2017.

Steen, M. & Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design*, 5, 2, s. 53-60.

Teixeira, J., Patricia, L., Nunes, N., Noberga, L., Fisk, R. & Constantine, L. 2012. Customer experience modeling from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23, 3, s. 362-376.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kysely Sodexon ja Metropolian yhteiskehittämiprojektista

Valitse yksi vaihtoehdoista, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten tai vastaa avoimeen kysymykseen.

Yhteiskehittäminen projektissa

1. Kuinka paljon olet käyttänyt aikaa projektin parissa? (Erittäin paljon, paljon, vähän, erittäin vähän)
2. Mikä on mielestäsi Myllypuron kampuksen kehittämisprojektin tavoite, jota Sodexo ja Metropolia yrittävät saavuttaa yhdessä? (avoin kysymys)
3. Koetko, että Sodexon ja Metropolian yhteinen projekti on ollut onnistunut? (Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä)
4. Mikä motivoi sinua osallistumaan yhteiskehittämisprojektiin? (avoin kysymys)
5. Mikä kannustaa sinua olemaan osallisena projektissa? (avoin kysymys)

Yhteiskehittämisen hyödyt

1. Oletko kokenut projektin aikana, että osallistumisesi vaikuttaa projektin kulkuun? (Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä)
2. Oletko kokenut toisen tahon edustajien kohtaamisen, esimerkiksi yhteisissä workshoppeissa, tärkeäksi yhteisen päämäärän saavuttamisen vuoksi? Miksi? (avoin kysymys)
3. Miten hyödylliseksi koet yhteiskehittämisen Myllypuron kampuksen kaltaisissa projekteissa? (Erittäin hyödyllinen, hyödyllinen, hyödytön, erittäin hyödytön)
4. Mitä hyötyjä on mielestäsi siitä, että Sodexo ja Metropolia kehittävät kampusta yhdessä? (avoin kysymys)
5. Koetko, että kommunikointia on ollut riittävästi Sodexon ja Metropolian välillä? (Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä)

Palveluiden kehittäminen

1. Onko mielestäsi projektissa onnistuttu kartoittamaan eri käyttäjäryhmien tarpeet ja toiveet uuden kampuksen palveluille? (Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä)
2. Koetko, että yhteiskehittämisellä on onnistuttu löytämään uusia innovaatioita tai ratkaistu ongelmia koskien Myllypuron kampuksen palveluita? (Huomattavan paljon, paljon, vähän, erityisen vähän)
3. Onko mielestäsi projektissa käytetty innovatiivisia ja erilaisia menetelmiä asiakasymmärryksen ja uusien palveluratkaisujen kehittämisessä? (Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä)
4. Oletko kokenut projektin aikana, että osallistumisesi ja mielipiteesi vaikuttavat siihen, minkälaisia palveluita kampukselle ollaan suunnittelemassa? (Täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä)
5. Miten mielestäsi palveluita voitaisiin kehittää vastaamaan vielä enemmän eri käyttäjäryhmien tarpeita? (avoin kysymys)