



# Palveluiden tuotteistaminen BarLaurean Living Lab -ympäristössä



Pietilä, Minna

2010 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Palveluiden tuotteistaminen BarLaurean Living Lab - ympäristössä**

Pietilä, Minna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2010

Pietilä, Minna

Palveluiden tuotteistaminen BarLaurean Living Lab -ympäristössä

Vuosi 2010 Sivumäärä 76

---

Viime vuosina hyvä käyttäjätuntemus on huomattu menestyksekkään liiketoiminnan edellytykseksi. Onnistuneet tuotteet, palvelut ja teknologiat vaativat käyttäjien syvällistä ymmärtämistä. Living Lab -toiminta on tehokas tapa kerätä loppukäyttäjän arkipäiviin liittyvistä asioista laadukasta käyttäjätietoa aidossa käyttöympäristössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää BarLaurean Living Lab -toimintaa luomalla sinne uudenlainen, yrityksiä palveleva tuotteistettu palvelukonsepti. Yritysten näkökulmasta se tarkoittaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ulkoistamista BarLaurealle, jossa loppukäyttäjät ovat tutkimassa, kehittämässä ja innovoimassa potentiaalisten asiakasyritysten tuotteita tai/ja palveluita.

Raportin teoriaosuudessa käydään läpi Living Lab -toiminnan sekä tuotteistamisen käsitteitä sekä esitellään toimeksiantajayritys BarLaurea. Tutkimuksessa esitellään BarLaurean Living Lab -toiminnan nykytila ja käydään läpi sekä Laurean opiskelijoiden että potentiaalisten asiakasyritysten edustajien kanssa mahdollisuuksia hyödyntää Living Lab -toimintamallia heidän tuotteidensa tai/ja palveluidensa kehittämiseen. Opiskelijoiden kanssa ideoidaan erilaisia palvelumalleja ja niiden toteuttamista, yritysten edustajien kanssa käydään läpi heidän tarpeitaan, kiinnostustaan ja ajatuksiaan Living Lab -toiminnan ulkoistamista kohtaan. Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella tehdään lopullinen kehittämismalli.

Opinnäytetyössä suunniteltu kehittämismalli tukee Laurean strategiaa, jossa tutkimus- ja kehitystoiminta on nivoutunut osaksi korkeakoulun koulutustehtävää. Kehittämismallin avulla saadaan tuotettua tehokasta oppimista ja osaamista opiskelijoille, oppilaitos saa realistisen työelämäkontaktin ja yritykset saavat käyttäjätuntemusta, jonka avulla ne voivat kehittää tuotteitaan ja palveluitaan.

Pietilä, Minna

**Service productization in the Living Lab environment of BarLaurea**

Year	2010	Pages	76
------	------	-------	----

---

In recent years user knowledge has been noted as a requirement of a successful business. Successful products, services and technologies require a deep understanding of the users. Living Lab Operation is one of the ways to collect high-quality user information about the end-user's everyday things in a real operating environment.

The priority of this thesis is to develop BarLaurea's Living Lab activities by creating there a new productized service concept which serves companies. From a company's perspective that means outsourcing of research, development and innovation operation to BarLaurea where end-users are researching, developing and innovating services and/or products of the potential customer companies.

The theoretical part of the report contains the concept of Living Lab activities and the productization as well as the principal company BarLaurea are presented. The research describes the current state of BarLaurea's Living Lab environment and with both Laurea's students and representatives of the potential customer companies possibilities to exploit the Living Lab approach with the development of their products and/or services. Different service models are developed with the students, with company representatives their needs, interests and suggestions for outsourcing of Living Lab actions are processed. Based on the results of the research the final development model will be designed.

In this thesis the designed development model supports Laurea's strategy which includes research and development actions as part of the educational mission of the University. By means of this development model for students effectual learning and knowhow can be produced, the learning institution will have a realistic contact to the working life and companies receive user knowledge and can develop their products and services.

Key words Living Lab, service productization, BarLaurea

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	8
1.3	Työn rakenne ja eteneminen .....	9
2	Living Lab.....	10
2.1	Living Labin toimijat.....	11
2.2	Living Labeista saatavat hyödyt .....	12
2.3	Käyttäjien motivointi.....	14
3	Palveluiden tuotteistaminen .....	15
3.1	Tuotteistamisen lähtökohdat .....	16
3.2	Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt .....	17
3.3	Tuotteistaminen prosessina .....	19
3.4	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	20
3.4.1	Palveluidean luominen .....	20
3.4.2	Tuotokuvaus palveluideasta.....	21
3.4.3	Tuotteistuksen toteutus.....	22
4	BarLaurea.....	22
4.1	BarLaurea oppimisympäristönä .....	23
4.2	BarLaurea Living Labina.....	23
5	Tutkimus .....	24
5.1	Tutkimuksen tavoite.....	24
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	25
5.2.1	Teemahaastattelu.....	25
5.2.2	Workshop .....	26
5.2.2.1	Osallistuva havainnointi.....	26
5.2.2.2	Teemoitettu aivoriihi (brainstorming).....	27
5.2.3	Haastattelut.....	28
6	Tutkimuksen tulokset .....	29
6.1	Mahdollistajien ja kehittäjien näkökulma .....	30
6.1.1	Toteutus .....	30
6.1.2	Organisointi .....	31
6.1.3	Verkostot .....	31
6.1.4	Tavoitteet .....	31
6.1.5	Haasteet .....	32
6.1.6	Yhteenvedo BarLaurean Living Lab -toiminnan nykytilanteesta.....	33
6.2	Käyttäjien näkökulma .....	33
6.2.1	Tausta .....	34

6.2.2	Lähtökohdat .....	35
6.2.3	Henkilöstö ja verkosto.....	35
6.2.4	Tavoitteet .....	35
6.2.5	Toteuttaminen.....	36
6.2.6	Tulokset .....	36
6.2.7	Kehitysehdotukset ja muut asiat .....	37
6.2.8	Johtopäätös workshopin tuloksista.....	37
6.3	Hyödyntäjien näkökulma.....	37
7	Kehittämismalli, BarLaurean käytettävyydestaustauspalvelu asiantuntijapalveluna ....	39
7.1	Palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen kuvaus .....	39
7.1.1	Kohderyhmät .....	40
7.1.2	Toteutus .....	41
7.1.3	Henkilöstö .....	42
7.1.4	Asiakasta sitouttavat erinomaisuustekijät .....	43
7.1.5	Kilpailijat .....	44
7.2	Käytettävyydestaustauspalvelun sopivuus organisaation strategiaan .....	44
7.3	Käytettävyydestaustauspalvelu opiskelumuotona .....	45
8	Johtopäätökset .....	45
8.1	Tutkimusmenetelmien tarkastelua.....	46
8.2	Tutkimuksen tulosten arviointia.....	47
9	Pohdinta .....	48
10	Jatkotutkimusehdotukset.....	50
	Lähteet .....	51
	Kuvat ja kuvat .....	55
	Liitteet.....	56

## 1 Johdanto

Onnistuneet tuotteet, palvelut ja teknologiat vaativat syvällistä ymmärtämystä käyttäjien tyyleistä, toimista ja haluista. Käyttäjätuntemuksen tarve on jo pitkään tunnistettu yrityksissä, kuitenkin käyttäjätiedon hyödyntäminen on usein jäänyt muiden kehityspanosten ja markkinointiponnistelujen varjoon. (Hyysalo 2009, 7.)

Yritykset ovat menossa toiminnassaan koko ajan yhä käyttäjälähtöisempään suuntaan ja niiden suhtautuminen kuluttajiin sekä käyttäjätietoon on selkeästi muuttumassa. Käyttäjälähtöisyydellä (user driven) tarkoitetaan käyttäjien osallistumista sekä osallistamista tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (T&K&I-toiminta). Kun aikaisemmin loppukäyttäjä on ollut suunnittelun kohde eli objekti (käyttäjäkeskeinen malli), jonka käyttäytymistä seurattiin, käyttäjälähtöisessä mallissa käyttäjä siirtyy objektista subjektiksi, tasaveroiseksi toimijaksi muiden toimijoiden kanssa. (Helsinki Living Lab.)

Käyttäjillä on yhä suurempi ja tärkeämpi rooli innovaatioprosesseissa. Käyttäjälähtöinen tutkimus-, kehitys- ja innovointitoiminta (T&K&I-toiminta) on nostettu laajalti merkittäväksi kehityskohteeksi. Käyttäjättestaus puolestaan on olennainen osa käyttäjälähtöistä suunnittelua ja toimintaa. Opinnäytetyöni tarkoitus on suunnitella BarLaureaan uudenlainen, yrityksiä palveleva palvelukonsepti, joka toteutetaan käyttäjälähtöisellä Living Lab -toiminnalla.

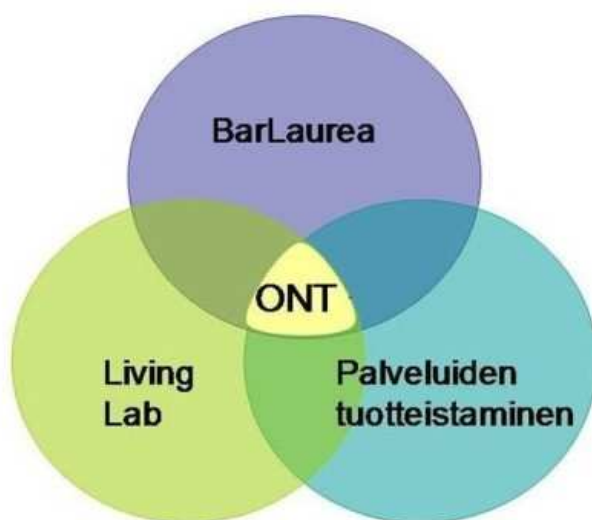
### 1.1 Taustaa

Laurea on tutkimus- ja kehitystoimintaan (T&K) suuntautunut ammattikorkeakoulu ja se on keskittynyt palveluinnovaatioihin. Laureassa toimii kahdeksan LaureaSID Lab tutkimus- ja kehittämissympäristöä. BarLaurea on yksi niistä. BarLaurea toimii T&K -toiminnan Living Labina, palvelutoiminnan oppimis- ja kehittämislaboratoriona. T&K (tutkimus & kehitys) -toiminnan keskeisin tekijä on ammatillisen taidon kehittäminen sekä uuden tiedon luominen tuottamalla palveluja ja kehittämällä niitä. Työskentely T&K-hankkeissa perustuu yhteistyöhön yritysten, 3. sektorin, julkisen sektorin, korkeakoulujen ja loppukäyttäjien kanssa. Loppukäyttäjät ovat kehittäjiä läpi koko T&K -toiminnan. BarLaureassa opiskelijat ovat kehittäjiä, jotka luovat uutta ammatillista tietoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. (Laurea Living Labs Network.)

Opinnäytetyön aihe nousi esiin opintojaksolla, jossa tutkittiin Living Lab -toimintaa yleisellä tasolla sekä tarkemmin Laurea-ammattikorkeakoulussa. Tutkiessani BarLaurean Living Lab -ympäristöä ja sen toimintaa, nousi selkeästi esiin tarve sen kehittämisestä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten BarLaureaa voitaisiin kehittää Living Lab -ympäristönä ja ennen kaikkea se, millainen tuotteistettu palvelukonsepti BarLaureaan voitaisiin rakentaa tukemaan Living Lab -toimintaa. Opinnäytetyö on rajattu nimenomaan tuotteistetun palvelun luomiseen BarLaurean Living Lab -ympäristöön, joten muut kehitysmahdollisuudet, kuten esimerkiksi käytännön toiminnan kehitysehdotukset jäävät rajauksen ulkopuolelle. Lisäksi tuotteistaminen keskittyy sisäiseen tuotteistamiseen kehittämismallia luotaessa. Tuotteistamista käsitellään kuitenkin teoriaosuudessa kokonaisuudessaan (sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen) mahdollisimman selkeän kuvan antamiseksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön (ONT) viitekehys.

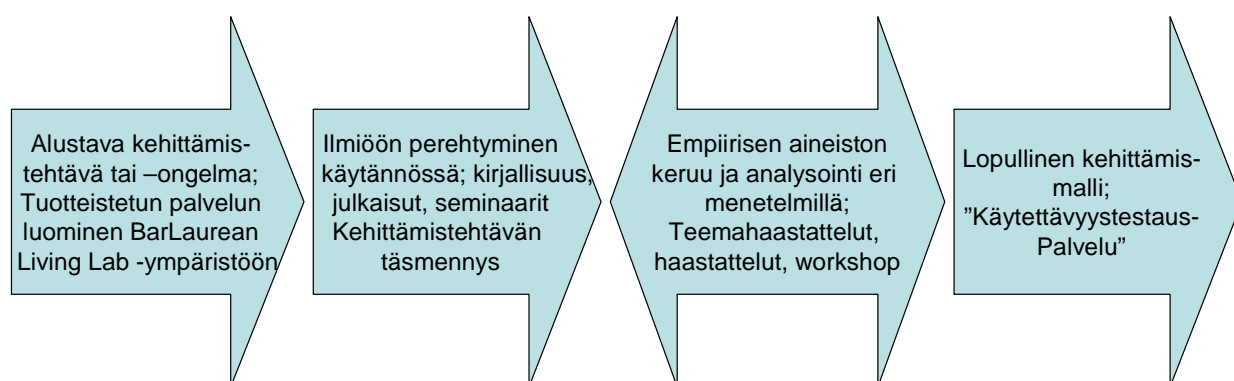
Kuvio 1 kuvaa opinnäytetyön viitekehystä, jonka mukaisesti opinnäytetyö keskittyy BarLaurean, Living Lab -ympäristön ja palveluiden tuotteistamisen keskiöön. Tarkoituksena on siis luoda BarLaurean Living Lab -ympäristöön tuotteistettu palvelu, jota ulkopuoliset yritykset voivat hyödyntää. Tällainen tuotteistettu Living Lab -kehitysympäristö olisi kokonaan uudenlainen toimintatapa Living Lab -ympäristössä, vaikka BarLaureassa on aiemminkin tehty yhteistyötä yritysten kanssa. Yritysten näkökulmasta T&K&I-toiminta ulkoistettaisiin palkkaamalla ulkopuolisia henkilöitä, jotka järjestäisivät Living Lab -ympäristön, jossa loppukäyttäjät olisivat osana innovaatioprosessia tutkimalla, kehittämällä ja innovoimalla tuotetta tai palvelua.



BarLaureassa tämä tarkoittaisi sitä, että työharjoitteluansa suorittavat matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijat, yhteistyössä muiden koulutusalojen opiskelijoiden kanssa, olisivat osa Living Lab -kehitysympäristöä, jossa arkipäivän käyttäjät olisivat myös toiminnassa kehittäjän roolissa. Ulkopuoliset yritykset voisivat ostaa tätä testaus-, kehittämis- ja innovointitoimintaa BarLaurealta.

Palvelukonseptia suunniteltaessa tulee muistaa, että BarLaurean päätavoite ja niin kutsuttu ”ydinbusiness” on oppilaiden osaamisen kehittäminen ja opetustoiminta, ja Living Lab -toiminta rakentuu ydintoiminnan ympärille. Palvelukonseptin on siis tuotava lisäarvoa myös opiskelijoille ja heidän osaamiselleen, ei pelkästään asiakasyritykselle ja BarLaurealle.

### 1.3 Työn rakenne ja eteneminen



Kuvio 2. Kehittämishankkeen eteneminen (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Työ etenee kuvion kaksi mukaisesti. Alustava kehittämis-tehtävä on kehittää BarLaurean Living Lab -ympäristöä luomalla sinne tuotteistettu palvelu. Ilmiöön perehdytään teoriassa tutustumalla kirjallisuuteen ja julkaisuihin sekä osallistumalla erilaisiin seminaareihin. Sen jälkeen ilmiötä tutkitaan käytännössä erilaisin tutkimusmenetelmin, jonka pohjalta syntyy lopullinen kehittämis-malli.

Työn alussa esitellään teoriaosuus ja määritellään työn kannalta tärkeät termit ja käsitteet. Tavoitteena on luoda selkeä kuvaus käyttäjälähtöisestä Living Lab -toiminnasta sekä palveluiden tuotteistamisesta. Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys BarLaurea, johon tuotteistettu, Living Lab -menetelmin toimiva palvelukonsepti suunnitellaan. Kolmantena esitellään tutkimusprosessi.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, jota käsitellään luvussa viisi. Samassa luvussa esitellään tutkimusprosessi kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen keskitytään tutkimuksen tuloksiin ja niiden pohjalta suunnitellaan tuotteistettu palvelukonsepti BarLaurean Living Lab -ympäristöön. Lopuksi seuraa pohdinta, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Living Lab

Living Lab -konseptin on alun perin kehittänyt 90-luvulla arkkitehtuurin ja kaupunkisuunnittelun professori William "Bill" Mitchell (Massachusetts Institute of Technology, Media Lab and School of Architecture). Konseptin tarkoituksena oli luoda metodiikka, jolla päästäisiin läheiseen vuorovaikutukseen tuotteiden tai palvelujen todellisten käyttäjien kanssa heidän todellisissa arjen käyttötilanteissaan. Tällaisissa todellisen elämän testiympäristöissä saataisiin selville ongelmia, ilmiöitä sekä ratkaisuja, jotka eivät perinteisissä suljettujen seinien laboratorioissa tule esiin. (Rönkä 2006; Orava 2009.)

Living Lab on siis mahdollisimman aito testiympäristö, jossa tunnistetaan uusia tuote- ja palvelumahdollisuuksia. Aidoissa kotiympäristöissä voidaan tunnistaa ja rakentaa prototyyppejä sekä arvioida ja varmistaa moniulotteisia ratkaisuja, joita tarvitaan yhä enemmän evoluutiomaisesti muuttuvissa elämisen ympäristöissä. (TEKES; Schumacher & Niitamo 2008, 1.)

Living Lab -konseptissa tuotteiden, palvelujen ja erilaisten ratkaisujen kehittämisen keskellä ovat käyttäjän ja kuluttajan tarpeet. Living Lab -konseptin tarkoituksena on auttaa yrityksiä ja organisaatioita kehittämään tuotteita käyttäjälähtöiseksi ja ottaa loppukäyttäjät mukaan koko innovaatioprosessiin. Tällöin käyttäjä ei ole enää passiivinen objekti eli seurannan ja tarkkailun kohde, vaan aktiivinen ja mahdollisuuksien mukaan myös tasa-arvoinen toimija eli subjekti muiden Living Lab -toimijoiden kanssa. Käyttäjät osallistuvat kehittämistoimintaan testaamalla tuotteita, tuomalla kehitysideoita, toteuttamalla niitä sekä antamalla palautetta. (Lahti Living Lab; Orava 2009; Rosted 2005; Laurea Living Labs Network 2010; Thomke & Hippel 2002.)

Living Lab -toiminta tarkoittaa siis käytännössä toimintaa, jossa tuotteiden ja palveluiden käyttäjä osallistuu niiden tutkimukseen, kehitykseen ja innovointiin keskellä omaa arkeaan. Käyttäjä kehittää tuotteita tai palveluita yhdessä hyödyntäjien kanssa. (Orava 2005; Ståhlbröst 2008, 33.)

Living Labeissa suoritetaan tuotteiden tai palveluiden testaamista, tutkimista ja sitä kautta kehittämistä ja innovointia. Paras tulos saavutetaan, kun heti alussa löydetyt virheet otetaan huomioon kehittämisprosessin seuraavissa vaiheissa. Prosessina se on melko työläs ja aikaa vievä, mutta saadut tulokset ovat monipuolisia. Menetelmä sopii mainiosti käytettäväksi tuotekehityksen keski- ja loppuvaiheelle ja jopa valmiille tuotteelle. Valmiin tuotteen virheiden korjaus on kuitenkin kallista ja joskus jopa mahdotonta ja Living Lab -toiminnan tarkoituksena onkin juuri sen takia ottaa loppukäyttäjät mukaan koko innovaatioprosessiin. Testattava palvelu voi olla protovaiheessa oleva paperimalli, demo tai valmis tuote. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 74; Käytettävyytestaus pähkinänkuoressa 2010.)

Tuotteen tai palvelun miellyttävyydestä tai mahdollisista ongelmista sekä kehitysehdotukset saadaan parhaiten käymällä keskustelua testihenkilön kanssa. Kehitysprosessin loppuvaiheessa olisi hyvä keskustella testauksen tapahtumista ja testattavan palvelun toimivuudesta. Loppukeskustelun avulla saadaan arvokasta tietoa ja mahdollisia kehitysehdotuksia ja ideoita, joita käyttäjä ei välttämättä ole ehtinyt kertoa testitilanteessa. Samalla Living Lab -testitilanteen ohjaajat voivat pyytää tarkennusta epäselviksi jääneisiin asioihin. Testattavaa palvelua voidaan myös vielä kokeilla yhdessä ja keskustella käyttötilanteista tarkemmin. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 78; Heiskanen, Hyvönen & Saastamoinen 2007, 13.)

Testitulosten analysointiin menee usein yleensä enemmän aikaa kuin itse testin suorittamiseen. Saatu tieto analysoidaan, määritellään erilaiset käytettävyysongelmat ja laaditaan ehdotukset korjaustoimenpiteiksi. Ongelmat voidaan ryhmitellä esimerkiksi yleisyyden ja vakavuuden mukaan. Vakavimmat käyttöä haittaavat tekijät on korjattava nopeasti, kun taas pienet ja harvoin esiintyvät ongelmat ja virheet voidaan jopa jättää korjaamatta kokonaan. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 78; Merenvainio 2009, 32.)

## 2.1 Living Labin toimijat

Living Lab -toiminta perustuu tehokkaaseen tiedonvaihtoon, joten tiedon tulee kulkea tehokkaasti eri toimijoiden välillä. Living Labin toimijoita ovat käyttäjät, kehittäjät, hyödyntäjät sekä mahdollistajat (Kuva 1). Käyttäjät ovat arkipäivän käyttäjiä, jotka käyttävät testattavia tuotteita ja palveluita normaalissa käyttöympäristöissä keskellä omaa arkeaan. Käyttäjien tärkein ominaisuus on valmius antaa rehellistä, avointa palautetta. (Pasila Living Lab 2009; Helsinki Living Lab 2009.)



Kuva 1. Living Labin toimijat (Helsinki Living Lab 2008.)

Kehittäjät tarjoavat Living Lab -testiympäristöihin resursseja, työkaluja ja menetelmiä. Kehittäjät analysoivat käyttäjiltä saatua palautetta, kommentteja ja käyttäjien erilaisia kehitysehdotuksia sekä näkökulmia tuotteen tai palvelun parantamiseksi. Hyödyntäjät haluavat kehittää omia tuotteitaan tai palveluitaan käyttäjälähtöisesti. Hyödyntäjä voi olla yritys tai julkinen toimija. Usein kehittäjät ja hyödyntäjät nähdään samana. (Pasila Living Lab; Ståhlbröst 2008, 33.)

Mahdollistajat luovat yleisen infrastruktuurin sekä käytänteet. Mahdollistajia voivat olla esimerkiksi kaupungit tai muut julkiset toimijat. Mahdollistajat eivät osallistu aktiivisesti itse Living Lab -toimintaan. (Pasila Living Lab.)

## 2.2 Living Labeista saatavat hyödyt

Käyttäjiä ja käyttöä koskeva tiedon hyödyntäminen on yksi tuotekehityksen avaintaidoista. Monet yksinkertaisilta vaikuttavat asiat käyttäjätiedosta tapaavat paljastua todellisuudessa paljon mutkikkaammiksi. Living Labeissa käyttäjät ovat mukana koko innovaatioprosessissa, joten käyttäjiltä saadun tiedon avulla saadaan paljon hyötyjä aina tuotteen kehittämisprosessista markkinointiin asti.

Tuotteen tekniselle toteutukselle Living Labeista on rahallinen hyöty. Käyttöä koskevan tiedon puute näkyy usein siinä, että tuotteisiin on tehtävä korjauksia. Lisäksi niitä on suunniteltava uudelleen nopeasti käyttöönoton jälkeen. Tällaiset muutokset ovat usein kalliita sellaisenaan. Kuitenkin suurimmat kulut koituvat välillisistä kustannuksista tuotannossa ja markkinoinnissa. (Hyysalo 2009, 16; Rosted 2005.)

Perinteisemmillä tuotekehitysmenetelmillä toteutetusta tuotteesta saadaan käyttäjäpalautetta usein vasta loppuvaiheen beta-testissä tai vasta tuotteen lanseeraamisen jälkeen asiakaspalautteena. Tällöin muutosten tekeminen tuotteeseen on kallista ja aikaa vievää. Ei myöskään ole harvinaista, että muutokset toteutetaan vasta seuraavassa tuotteen myyntiversiossa, koska nykyiseen versioon muutoksia ei yksinkertaisesti pystytä tekemään. Living Lab -toiminnan avulla nämä ongelmat tuotteen käytössä löydetään jo aikaisessa tuotekehityksen vaiheessa, jolloin niihin kyetään puuttumaan ajoissa ja suurilta kustannuksilta välttyään. (Käytettävyytestaus pähkinänkuoressa, 2010; von Koskull 2009.)

Markkinoinnissa ponnistelut menevät hukkaan, mikäli tuotteet joudutaan vetämään takaisin tai niiden toimitukset viivästyvät. Sen lisäksi, että käyttäjät ovat osoittautuneet parhaiksi referensseiksi, he toimivat myös tehokkaina markkinoijina. (Hyysalo 2009, 16; Coye 2008, 24.)

Living Labeista saatava käyttäjiä koskeva tieto auttaa arvioimaan, millaiset ansaintamallit ja hinnoittelu ovat toimivia kussakin tapauksessa. Myös riskit liiketoiminnassa pienenevät, kun käyttöönotto ei ole sukellus tuntemattomaan. Käyttöympäristöjen tunteminen auttaa usein myös ennakoimaan tulevia muutostarpeita. (Hyysalo 2009, 16; Abras, Maloney-Krichmar & Preece 2004.)

Huollon ja teknisen tuen suunnittelulle Living Lab -toiminnan hyödyt näkyvät huollon ja teknisen tuen laadussa. Kun tuotteen kehittäjillä on käsitys käyttäjien tarpeesta ja käytön vaatimuksista, voidaan huolto, käyttöohjeet ja tekninen tuki rakentaa jo alusta pitäen toimiviksi ja riittäviksi, eikä myöhempiä korjaustoimenpiteitä tarvita. (Hyysalo 2009, 16.)

Käyttäjille hyödyt näkyvät juuri oikeanlaisina tuotteina ja palveluina. Esimerkiksi huonosti suunniteltujen tuotteiden tai palveluiden suurimmat harmit ja kulut koituvat juuri niiden käyttäjille, jotka joutuvat tuhraamaan työtään tai vapaa-aikaansa huonoilla välineillä. Kun käyttäjät saavat parempia tuotteita ja palveluita, myös kysyntä kasvaa ja tuotteita/palveluita tarjoava yritys menestyy paremmin. (Hyysalo 2009, 16; Salo, Haapala & Niskanen 2008; Heiskanen, Hyvönen & Saastamoinen 2007, 13.)

Oppilaitoksissa Living Labeilla saadaan tuotettua tehokasta oppimista ja osaamista opiskelijoille. Oppilaitos saa realistisen työelämäkontaktin ja opiskelijoiden ollessa mukana käytännön työssä ja tekemisessä, he saavat enemmän juuri työelämän tarvitsemia tietoja ja taitoja. Opiskelijoiden ammatillisen taidon kehittymisen lisäksi luodaan oppilaitoksissa uutta tietoa ja täydennetään erilaisia hankkeita. (Salo, Haapala & Niskanen 2008.)

Toisin kuin suljetuissa laboratorioissa, Living Labissa ei kaikkia muuttujia voida kontrolloida, koska kyse on arjen tilanteista. Tällöin Living Lab -toiminnasta voidaan saada vastauksia myös kysymyksiin, joita tutkijat tai kehittäjät eivät voi ennalta ennakoida tai muotoilla.

### 2.3 Käyttäjien motivointi

Yksi Living Labin suurimmista haasteista on loppukäyttäjien motivointi osallistumaan innovaatioprosessiin. Osallistuminen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan on vapaaehtoista, jolloin motivaationa erillisen palkkion lisäksi voi olla esimerkiksi maine ja kunnia muiden käyttäjien keskuudessa. Lisäksi loppukäyttäjille annetulla tiedolla on suuri merkitys käyttäjien halukkuuteen osallistua T&K&I-toimintaan. (Pasila Living Lab.)

Käyttäjille tulee antaa mahdollisimman tarkkoja vastauksia ja tietoja siitä, mihin tutkimuksella pyritään, miten aineisto käsitellään ja miten sitä säilytetään. Käyttäjälle ei myöskään saa jäädä epävarmuutta siitä, kenelle tutkimus tehdään ja kuinka luottamuksellisia hänen antamansa tiedot ovat. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 23; Ståhlbröst 2008, 26.)

Mikäli tietoa annetaan kolmannelle osapuolelle, tulee kertoa syy toimintaan. On myös hyvä painottaa, että testissä testataan nimenomaan palvelun toimivuutta, ei testihenkilön kykyä suoriutua tehtävästä. Testihenkilö tulee rohkaista kertomaan niin negatiiviset kuin positiivisetkin kokemukset ja mielipiteet testattavasta tuotteesta tai palvelusta. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 77; Merenvainio 2009, 28.)

Useimmiten käyttäjät ovat myös motivoituneita vastaamaan, kun he etukäteen tietävät kyseessä olevan tutkimus- tai testausympäristö. Mikäli käyttäjät ovat valmiita asioimaan tutkimusympäristössä, ovat he myös valmiita antamaan välitöntä palautetta. (Westerlund 2007; Ståhlbröst 2008, 28.)

Käyttäjälle tulee korostaa vapaaehtoisuutta sekä sitä, että työn voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Mikäli työ sitouttaa käyttäjän pitkäksi aikaa, on käyttäjiä vaikea saada mukaan. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 23; Ståhlbröst 2008, 27.)

Living Labiin osallistujat loppukäyttäjät on hyvä palkita jollain tapaa, mikäli siitä aiheutuu heille runsaasti työtä. Palkkio ei kuitenkaan saa olla liian arvokas, jottei sitä mielletä palkaksi tehdystä työstä. Rehellinen selitys tutkimuksen tärkeydestä motivoi ainakin Suomessa osallistumisen tutkimukseen paremmin kuin raha. Kulut tulee tietysti korvata, mutta runsaita palkkioita havittelevan ihmisen tilalle löytää yleensä pienellä vaivalla toisen osallistujan. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 23; Westerlund 2007.)

Käyttäjien motivaatioon vaikuttaa myös vahvasti halu vaikuttaa käytettävään tuotteeseen tai palveluun. Kiinnostus ja intohimo tutkittavaa asiaa kohtaan ovat suurin kannustin, jolloin käyttäjä hyödyntää parhaiten omaa osaamistaan ja näin saadaan myös parhaat tulokset. Kun käyttäjä on todella kiinnostunut tutkittavasta tuotteesta tai palvelusta, hän usein myös haluaa vaikuttaa sen kehitykseen niin, että lopputuote vastaa paremmin hänen tarpeisiinsa ja mielihaluihinsa. (Heiskanen, Hyvönen & Saastamoinen 2007, 13; Merenvainio 2009, 28.)

Oppilaitoksissa opiskelijat voidaan motivoida Living Lab -toimintaan erilaisin kannustimin. Living Lab -toiminta voi olla kiinteä osa opiskelua ja opintopisteiden kautta opiskelijoiden opinnot etenevät heidän toimiessaan Living Labeissa ja samalla heidän ammattitaitonsa ja käytännönläheinen kosketus työelämään kehittyvät. Myös työharjoittelu Living Lab -ympäristössä johtaa opintojen etenemiseen ja käytännön työelämän kosketukseen, tällöin voidaan myös maksaa erillinen korvaus työharjoittelusta.

### 3 Palveluiden tuotteistaminen

Palveluiden aineeton luonne tekee niistä asiakkaille vaikeita ymmärtää. Osaamiselle saadaan lisäarvoa, kun se jalostetaan tuotteistettuun muotoon. Tuotteistaminen on ikään kuin innovaatioprosessi, jonka haasteena on siirtää ideat ja osaaminen myytävän tuote- tai palvelukonseptin muotoon. Tuotteistaminen lähtee usein ideasta ja päättyy liiketoimintakonseptiin, jossa määrittyy yrityksen tapa harjoittaa liiketoimintaa. (Tiensuu 2005, 9; Kolehmainen 2007.)

Kuten Sipilä (1999, 12.) määrittelee, käytännössä palveluiden tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittämistä ja kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista sekä jatkuvaa parantamista siten, että asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tavoitteet saavutetaan. Tuotteistus ei ole pelkästään tuotteiden määrittelyä, vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. (Sipilä 1999, 12; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Moritz 2005, 40.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30.) mukaan tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, joka on konseptoinnin tulos (Lehtinen, Niinimäki 2005, 30). Konseptoinnilla tarkoitetaan tuote- tai palvelukuvausta, johon kuuluu kuvaus tuotteen muodosta, toiminnosta sekä sen sisällöstä. Konseptointiin liitetään usein myös kuvaus tavoitelluista asiakkaista sekä selkeä asiakaslupaus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Service productization 2004, 1.)

Tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joka etenee vaiheittain. Tuotteistaminen liittyy kiinteästi tuotesuunnitteluun ja tuotekehitykseen, asiakassuhteisiin, markkinointiin sekä liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Tuotteistamalla voidaan sekä muodostaa kokonaan uusista palveluideoista palvelukonsepteja tai vaihtoehtoisesti tehostaa jo olemassa olevien palvelujen tuotantoa sekä parantaa niiden laatua. Markkinointinäkökulmasta tuotteistettu tuote on helpompi markkinoida kuin epämääräinen asiakasprojekti. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 5; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Moritz 2005, 40.)

### 3.1 Tuotteistamisen lähtökohdat

Tuotteistamisella voi olla useita lähtökohtia. Usein lähtökohdiksi nähdään ideat, teknologia ja osaaminen. Yrityksillä voi olla hyviä tuoteideoita tai hyödynnettävissä olevaa osaamista tai teknologiaa, jota voidaan pitää tuotteistamisen perusteena ja lähtökohtina. (Tiensuu 2005, 8.)

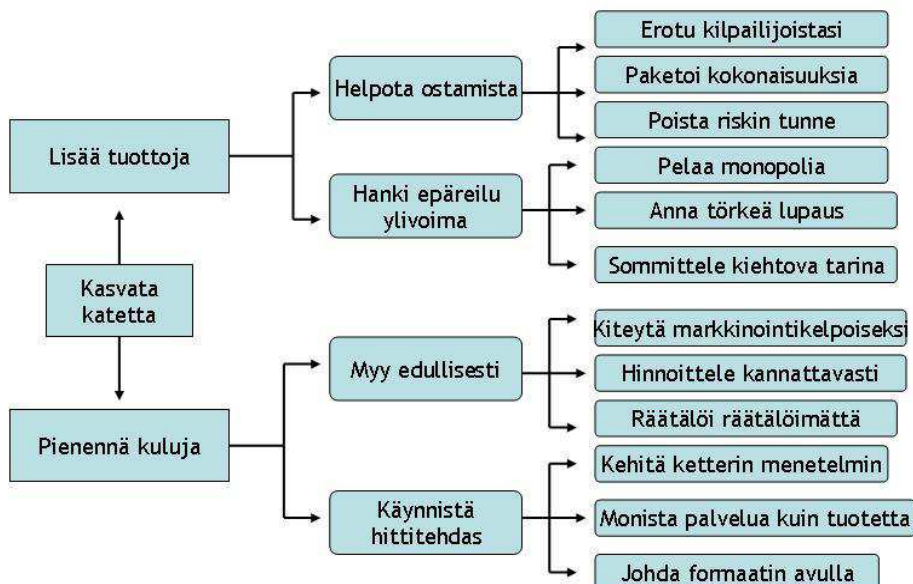
Idean ollessa tuotteistamisen lähtökohtana, on kyseessä uusi, hyvä idea, josta halutaan tehdä bisnes. Ideasta lähtevä tuotteistaminen tarkoittaa usein sitä, että yksilö tai ryhmä on pohtinut jotain ongelmaa, jonka jälkeen siihen löydetään ratkaisu. Idea voi olla uusi palvelu, teknologia, toimintamalli tai liikeidea. (Tiensuu 2005, 8; Keinonen & Jääskö, 2004.)

Teknologia tuotteistamisen lähtökohtana tarkoittaa uutta teknologiaa, joka vaikuttaa pätevältä. Teknologian tuotteistamisen perushaasteena on usein sen paketointi asiakasta kiinnostavaksi konseptiksi. Teknologia on siirrettävä konseptiin niin, että se on kyky ratkaista asiakkaan ongelma. (Tiensuu 2005, 8; Levitt 2002, 5.)

Osaaminen tuotelähtökohtana tarkoittaa, että on osaamista, jota halutaan myydä. Osaamisen tuotteistaminen tarkoittaa usein palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminnan haasteena on tehdä usein abstraktista palvelusta mahdollisimman konkreettinen. Konkreettisuus on tärkeää, jotta palvelua voidaan markkinoida tehokkaasti. Osaamisen tuotteistaminen tarkoittaaakin pitkälti myös markkinointikonseptin määrittelyä. Samalla määrittyy usein myös tuotekonsepti. (Tiensuu 2005, 9; Lovelock 2007, 158.)



### 3.2 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt



Kuvio 3. Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun laatua? (Granström 2009, 32.)

Tuotteistamisen hyödyt (kuviot 3) voivat näkyä myynnissä, markkinoinnissa, palvelun toimituksessa ja koko liiketoiminnassa. Tuotteistamisen tavoite on kasvattaa palvelun katetta. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa ja se on ominaisuuksiltaan vahvempi. Tuotteistamisella voi olla tärkeä merkitys myös uskottavuuden luomisessa. Tuotteistetut palvelut on helpompi kuvailla asiakkaille ja näin ollen myös myydä. Tuotteistaminen voi parantaa myös palveluvalikoimien erilaisuutta. Tuotteistamisen avulla saadaan palvelun kehitystä, tuotantoa, myyntiä ja markkinointia helpotettua ja yksinkertaistettua. (Lahti-Nuuttila 2009; Parantainen 2007, 38; Service productization 2004, 2; Levitt 2002, 5.)

Tuotteistamisen keskeisin tavoite on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakasyytyä. Tuotteistamalla palvelut saadaan tehokkuutta parannettua monella tavalla. Tuotteistaminen parantaa kehitystyön tehokkuutta antamalla sille selkeät tavoitteet ja pakottaa analysoimaan ja systematisoimaan toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat (Sipilä 1999, 18). Lisäksi työtä saadaan jaettua tehokkaammin ja henkilöstön osaaminen voidaan hyödyntää tehokkaammin. Kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin tehtäviin, kun kokeneemmat asiantuntijat oppivat ja pystyvät hoitamaan tuotteistettuja palveluja itsenäisesti nopeammin ja paremmin kuin tuotteistamattomia palveluja. (Sipilä 1999, 18; Lehtinen & Niinimäki 2005, 31).

Koska palvelutyöhön kuuluu, että asiakkaat ovat niin sanottuja työnantajia, eri vuodenaikojen tai kausien kysyntävaihtelut ovat usein suuria. Tuotteistamalla palvelut yritys voi parantaa kausivaihteluiden tasaamista ja sitä kautta myös käyttöastettaan, kannattavuuttaan sekä tehokkuuttaan. Tuotekehitystyötä voidaan sijoittaa hiljaisempiin kausiin ja ruuhka-ajan toiminta tehostuu ennakkoon tehdyn tuotteistamistyön ansiosta. (Sipilä 1999, 19; Coye 2004.)

Tuotteistamisen avulla toiminta systematisoituu, toiminnan suunnittelu tehostuu, tavoitteet ja laatukriteerit täsmentyvät, koulutusta ja henkilöstön perehdyttämistä saadaan tehostettua ja asiakkaiden odotukset selkenevät. Tuotteistaminen mahdollistaa myös kannattavan räätälöinnin. Usein yrityksissä räätälöidään tuotteistamattomat palvelut asiakkaan mukaan, jolloin kaikki aika menee siihen, että samat asiat tehdään yhä uudelleen. Tuotteistamisen avulla saadaan palvelusta nopeasti laadukkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua halvemmalla. (Sipilä 1999, 16, 18; Ojasalo 2006; Service productization 2004, 2.)

Tuotteistamisen avulla palveluiden tuottamista kehitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Palveluiden tuotteistaminen tekee palveluista selkeämpiä ja kiinnostavampia kokonaisuuksia asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Asiakkaan kokemana riski tuntuu ostotilanteessa pienemmältä tuotteen ollessa selkeä ja helposti ymmärrettävä. Tällöin myynti helpottuu, kustannukset hallitaan paremmin ja kannattavuus paranee. Hinnoittelu selkiytyy, kun palvelun sisältö ja toteutus on ennalta määritelty ja lisäosat voidaan hinnoitella erikseen. (Leinonen 2010; Levitt 2002, 5.)

### 3.3 Tuotteistaminen prosessina

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 6). Tuotteistamisen käsite on melko laaja ja sitä voidaan toteuttaa lukuisissa eri mittakaavoissa, pelkäästä tuotevalikoiman määrittelystä aina yksittäisen palvelun tuottamisen ja myynnin yksityiskohtiin asti. Palvelun voidaan katsoa olevan täydellisesti tuotteistettu silloin, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen. (Sipilä 1999, 12; Kinnunen 2003, 34.)

Tuotteistaminen on siis jatkuva, vaiheittain etenevä prosessi. Vahvaselkä (2004, 49-52) määrittelee tuotteistamisprosessin kuuteen eri vaiheeseen; Idea/tuoteaiho ja yrityksen liikeidean/palveluidean määrittäminen, valmisteluvaihe, tuotteen vakiointi, palvelutuotteen hinnoittelu, viestintä asiakkaalle sekä seuranta ja jatkokehitys.

Tuotteistaminen alkaa tuoteideasta ja yrityksen liike-/palveluidean määrittämisestä ja sen kuvauksesta. Näiden kautta yritys määrittää asiakaskunnan eli kenelle se haluaa palveluja tarjota. Samalla määritellään myös toteutustapa ja erinomaisuustekijät. Kaiken toiminnan ydin on kuitenkin asiakaslähtöisyys. (Vahvaselkä 2004, 49-52.)

Varsinainen valmisteluvaihe sisältää tarvekartoituksen sekä tuotteistamisen suunnittelun ja organisoinnin. Markkina-analyysissä selvitetään markkinat, joilla organisaatio toimii sekä selvitetään potentiaalisen asiakaskunnan tarpeet. Sen jälkeen voidaan aloittaa varsinaisen tuotteistamisen suunnittelu ja organisointi. Tuotteistusprosessissa koko henkilöstön sitoutuminen on tärkeää. (Vahvaselkä 2004, 49-52.)

Tuotetta vakioidessa rakennetaan tuoteryhmät ja tuotteet eli määritellään tuote, sen sisältö, laatuominaisuudet ja niiden tuomat edut, määritellään palvelun tuotantoprosessi, vaihtoehdot tuotteen/palvelun jakelulle, henkilöstö sekä dokumentointi. Palvelutuotannon prosessit voidaan vakioida mallintamalla prosessit henkilökunnan käyttöön. (Vahvaselkä 2004, 49-52.)

Hinnoittelu on keskeinen osa tuotteistamista. On tärkeää määritellä jo etukäteen laskutusrytmi, maksuehdot sekä annettavat alennukset. Hinnoittelun jälkeen määritellään, kuinka tieto tuotteesta/palvelusta saadaan asiakkaalle ja tehdään markkinointisuunnitelma. Kun tuote on saatu markkinoille, on tärkeää seurata tuotteistuksen onnistumista ja kehittää sitä myös jatkossa. (Vahvaselkä 2004, 49-52.)

### 3.4 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäiseksi tuotteistamiseksi kutsutaan asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä. Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi tekemään uudelleen. Sisäisten toimintatapojen tuotteistaminen on palvelun tuottamiseksi vaadittavien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisen tuotteistamisen tavoitteena on toimintamallin kuvaaminen ja avaaminen yrityksen sisällä sekä prosessien kuvaus. (Lehtinen, Niinimäki 2005, 33.)

Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen on näkyvä viestintä asiakkaille ja sen tavoitteena on tuotteen tai palvelun sisällön kuvaaminen asiakkaalle. Ulkoisen tuotteistamisen tarkoitus on luoda nopeasti kuva yrityksestä ja osoittaa asiakkaille, mitä yritys edustaa ja mitkä ovat sen tarjoamat hyödyt asiakkaille. Ulkoista tuotteistamista ovat esimerkiksi palveluiden tai palvelupakettien muodostaminen esimerkiksi moduloinnin avulla tai markkinointitoimenpiteet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33.)

Tässä opinnäytetyössä suunniteltavassa kehittämismallissa keskitytään sisäiseen tuotteistamiseen ja sen vuoksi teoriaa käsitellään tarkemmin vain niiltä osin. Prosessi käsittää seuraavat tekijät:

- palveluidean luominen
- tuotekuvaus palveluideasta
  - palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen kuvaus
  - kohderyhmän määrittäminen
  - erinomaisuustekijöiden määrittäminen
  - toteuttamistavan määrittäminen
  - tuoteidean arviointi
  - kilpailija-analyysi
  - sopivuus organisaation strategiaan.

#### 3.4.1 Palveluidean luominen

Tuotteistaminen ja tuotesuunnittelu kulkevat käsi kädessä. Tuotteistamisen prosessin alku on usein tuotesuunnittelupainoinen. Tutkimusten mukaan hyvin suunnitelluilla tuotteilla on suurempi todennäköisyys menestykseen kuin niillä, joita ei ole suunniteltu riittävästi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Pääsääntöisesti kaikki tuotekehittelymallit alkavat itse tuotteen ideoinnista ja tuotekonseptin kehittämisestä. Ideoiden etsiminen ja niiden määrätietoinen synnyttäminen on oleellinen osa kehitysprosessin alkuvaihetta. Uutena tuoteideana voidaan palveluja kehitettäessä pitää myös vanhan, jo olemassa olevan palvelun uudelleen suunnittelua. Tällöin palvelusta tehdään uuden ajattelun avulla toimivampi, nopeampi, helppokäyttöisempi tai taloudellisempi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuoteideoita syntyy pääosin kolmella eri tavalla. Tuoteidea voi syntyä markkinoiden systemaattisen tutkimisen kautta tai teknologisen tutkimuksen kautta. Kolmas tapa perustuu oivalukseen siitä, mitä mahdollisuuksia tai tyydyttämättömiä tarpeita markkinoilla on. Tähän ryhmään kuuluvat myös käyttäjien luomat uudet tuoteideat tai vanhojen tuotteiden kehitys-ideat. Uusien tuoteideoiden syntyminen vaatii luovuutta ja sen avulla tuotetusta ideasta syntyy uusi tuote tai palvelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32; Sipilä 1999, 35.)

Hyvä tuoteidea muodostaa tuotteistuksen ytimen. Tuoteideoiden haun ja niiden kehittämisen tulisi lähteä yrityksen strategiaprosessista. Tuoteidean löytämistä seuraa usein esiselvitysvaihe, jossa päällisin puolin kartoitetaan tuotteen markkinoita ja teknisiä toteutusmahdollisuuksia. Tämän jälkeen arvioidaan, onko kannattavaa siirtyä varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen. (Sipilä 1999, 35; Service productization 2004, 5.)

#### 3.4.2 Tuotekuvaus palveluideasta

Tuotteistuksen apuvälineenä käytetään sisäiseen käyttöön laadittavaa tuotekuvausta. Tuotekuvauksessa kuvataan esimerkiksi tuotteen tai palvelun markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt ja tuotteen tai palvelun sisältö. Kun ensimmäinen tuotekuvausversio on laadittu, siitä yleensä puuttuu olennaisia elementtejä. (Sipilä 1999, 36.)

Tuote tai palvelu on se, mitä myydään ja mitä asiakas haluaa ostaa. Kun tuotteen perusidea on selvinnyt, voidaan siirtyä yksityiskohtaisempaan tuotesuunnitteluun. Tuotekuvauksesta tulee käydä ilmi mihin tarpeeseen tuote tai palvelu tulee ja miten sitä käytetään, toisin sanoen tuote/palvelukokonaisuudet ja -ketjut kuvataan tarkasti. Tuotekuvaus sisältää myös tuotteen/palvelun asiakashyödyt, kohderyhmän, kuvauksen tuotteen/palvelun markkinoista, kilpailijat sekä sopivuuden organisaation strategiaan. (Sipilä 1999, 75; Service productization 2004, 2.)

### 3.4.3 Tuotteistuksen toteutus

Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii uskallusta, innostusta, visiota ja määrätietoista kykyä tehdä ne toimenpiteet, joita visioon pääseminen edellyttää. Tuotteistus tuo usein ideoita sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen mutta myös vaatii niitä. Yleensä tuotteistusprosessi vaatii suurempia aika- ja rahainvestointeja, mihin perinteisessä palvelutuotannossa on totuttu. (Sipilä 1999, 37; Ojasalo 2006.)

Sisäinen tuotekuvaus ja siihen liittyvät toimenpidesuunnitelmat ohjaavat tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimenpiteitä. Yleensä hyvät tuoteideat ja tuotteet kehittyvät yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kuunteleminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen onkin palveluyrityksen lähtökohta. Asiakkaan ratkaisemattomat ongelmat ovat aina mahdollisuus uuden tuotteen tai sen osan luomiselle. (Sipilä 1999, 38; Laukkanen 2008, 3.)

Sipilän mukaan asiakkaat tulisi nivoa mukaan asiantuntijapalveluiden kehittämiseen erilaisten pilottihankkeiden kautta. Pilottihankkeissa sopimuksilla varmistetaan, ettei ole epäselvyyttä yhdessä kehitetyn tiedon käyttö- ja omistusoikeuksista. Asiantuntijoilla on taipumus hioa tuotteita pitkään, usein liiankin pitkään. Jossain vaiheessa on syytä julistaa tuotteen peruskäytösvaihe valmiiksi ja julkistaa tuote sekä lanseerata se laajemmin markkinoille. (Sipilä 1999, 38.)

## 4 BarLaurea

BarLaurea on Laurea-ammattikorkeakoulussa vuodesta 2002 lähtien toiminut konsepti, joka sisältää 4 opiskelijakeskeistä palveluyksikköä: BarLaurean, Ravintola Flow:n, Café Beatin sekä juhla-, kokous- ja aulapalvelut. BarLaureassa työskentelee vuosittain 220 opiskelijaa. BarLaurean koko konseptissa on keskimäärin 960 asiakaskäyntiä joka päivä.

BarLaurea on opiskelijoille suunnattu lounasravintola, jonka päivittäinen asiakasmäärä on yli 600 henkilöä. Ravintola Flow on lounasravintolan yhteydessä sijaitseva á la carte -puoli ja Café Beat on opiskelijoiden ja henkilökunnan suosima, koulun aulassa sijaitseva kahvila. (BarLaurea 2010; Fränti & Pirinen 2007, 24.)

BarLaurean juhla-, kokous- ja aulapalvelut on suunnattu Laurean henkilöstölle ja opiskelijoille sekä yritys- ja yksityisasiakkaille. Palvelut tuotetaan pääosin opiskelijavoimin osana koulussa suoritettavia opintojaksoja keittiömestarin ja ravintolapäällikön ohjaamina. (BarLaurea 2010; Laurea Fakta 2009-2010.)

#### 4.1 BarLaurea oppimisympäristönä

BarLaurea on ennen kaikkea oppimisympäristö ja palveluiden kehittämiskeskus. BarLaureassa painottuu oppimis-, palvelu- sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. Oppimisympäristönä BarLaurea tarjoaa opiskelijoille monipuolisen mahdollisuuden oppia sekä osallistumalla että kehittämällä palveluprosesseja. (BarLaurea 2010; Fränti & Pirinen 2007, 28.)

BarLaureassa opiskelijat työskentelevät kaikissa toiminnan prosesseissa täysipainoisina jäseninä sekä prosessien kehittäjinä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että BarLaurean palvelut toteutetaan opiskelijavoimin kehittämisen oppimismallia eli LbD (Learning by Developing) -mallia käyttäen. BarLaurea tarjoaakin opiskelijalle mahdollisuuden kehittyä oman alansa asiantuntijaksi työskennellen oppimisympäristöissä soveltaen jatkuvasti teoreettista tietoa käytäntöön. (BarLaurea 2010; Fränti & Pirinen 2007, 51.)

BarLaureassa työskentelee opiskelijoiden lisäksi vakituisesti 2 henkilöä, ravintolapäällikkö sekä keittiömestari. Ravintolapäällikkö vastaa BarLaurean toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä, keittiömestari vastaa tuotannosta ja raaka-ainehankinnoista. (Keränen 2009; Vakkuri & Paananen 2009.)

#### 4.2 BarLaurea Living Labina

BarLaurea on yksi Laurean tutkimus- ja kehittämissympäristöistä. BarLaurea toimii T&K -toiminnan Living Labina, palvelutoiminnan oppimis- ja kehittämislaboratoriona. T&K (tutkimus & kehitys) -toiminnan keskeisin tekijä on ammatillisen taidon kehittäminen sekä uuden tiedon luominen tuottamalla palveluja ja kehittämällä niitä. (Laurean Living Lab 2010.)

BarLaurean Living Lab -ympäristöä ja sen nykytilaa tutkittiin haastattelemalla BarLaurean eri organisaatiotasojen edustajia. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelun menetelmin. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, mitä Living Lab BarLaureassa käytännössä tarkoittaa, miten eri organisaatiotasojen edustajat näkevät sen ja kuinka Living Lab -ympäristöä voitaisiin kehittää. Tutkimus esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, tulokset esitellään luvussa kuusi.

## 5 Tutkimus

Tässä osiossa määritellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja esitellään yksityiskohtaisesti koko tutkimusprosessi. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä empiiristä että teoreettista lähestymistapaa. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan kokemusperäistä lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytännön esimerkit sitovat teoreettisen tarkastelun todellisuuteen ja aiheen teoreettinen tarkastelu puolestaan vahvistaa empiirisen aineiston käyttökelpoisuutta.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin opinnäytetyön luonteesta johtuen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä antamalla tilaa eri tahojen näkökulmille. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.)

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Living Lab -toimintaa tukeva kehittämismalli, tuotteistettu palvelu BarLaureaan. Yritysten kannalta se tarkoittaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toiminnan ulkoistamista BarLaurealle, jossa loppukäyttäjät olisivat tutkimassa, kehittämässä ja innovoimassa potentiaalisten asiakasyritysten tuotteita tai/ja palveluita. Koska opinnäytetyössä suunniteltava kehittämismalli toteutetaan Living Lab -menetelmin, on tutkimuksen tavoitteena saada kaikkien eri Living Lab -toimijoiden näkökulma esiin.

Tutkimuksen avulla varmistetaan BarLaurean Living Lab -toiminnan sopivuus mahdollisten yhteistyöyritysten kanssa ja selvitetään potentiaalisten asiakkaiden ajatuksia ja tarpeita. Tutkimuksessa käydään läpi BarLaurean Living Lab -toiminta käytännössä sekä Laurean opiskelijoiden että potentiaalisten asiakasyritysten edustajien kanssa mahdollisuuksia hyödyntää Living Lab -toimintamallia heidän tuotteidensa tai palveluidensa kehittämiseen. Opiskelijoiden kanssa ideoidaan erilaisia palvelumalleja ja niiden toteuttamista, yritysten edustajien kanssa käydään läpi heidän tarpeitaan, ajatuksiaan ja kiinnostustaan Living Lab -toiminnan ulkoistamista kohtaan. Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella tehdään lopullinen kehittämismalli.



## 5.2 Tutkimusmenetelmät

BarLaurean Living Lab -ympäristöön tutustuttiin pääosin teemahaastatteluin, jonka jälkeen opinnäytetyön aihe saatiin rajattua ja kokonaisuus alkoi hahmottua. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kahden erillisen workshopin järjestäminen. Ensimmäiseen oli tarkoitus kutsua opiskelijoita ja ohjaajia, toiseen yrityksen edustajia. Koska kuitenkin yritysten edustajille suunnatun workshopin ajankohta osoittautui haasteelliseksi ja kaikille sopivaa yhteistä aikaa ei löytynyt, päädyttiin yritysten edustajien kohdalla henkilökohtaisiin haastatteluihin. Tutkimusmenetelmiksi valittiin siis teemahaastatteluiden lisäksi workshop sekä haastattelut.

Workshop koostui kahdesta osasta, osallistuvasta havainnoinnista ja teemoitetusta aivoriihestä. Osallistujat koostuivat eri alojen opiskelijoista sekä kahdesta lehtorista.

Haastatteluiden teemoina olivat (liite 1) Living Lab toiminnan lähtökohdat, henkilöstö ja verkosto, tavoitteet, toteuttaminen, tulokset, kehitysehdotukset ja muut asiat. Lisäksi teemojen tukena käytettiin teemoihin kytkettyjä apukysymyksiä (liite 2).

### 5.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Näin ollen teemahaastattelussa tutkittavan ilmiön eri osiin, rakenteisiin, prosesseihin ja kokonaisuuteen on tutustuttava etukäteen. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto puuttuu. Haastatteluisa esitetään tarkkojen kysymysten sijasta eri aihealueita, joiden perusteella olennaiset asiat pyritään poimimaan. Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin edeltä käsin pohditut. (Hannila & Kynnäs 2008, 3.)

Haastateltaviksi valittiin BarLaurean kehittämispäällikkö, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, esimiesharjoittelija sekä BarLaureassa työharjoittelujaksoaan suorittava opiskelija. Haastateltavat valittiin eri organisaatioitasoilta, koska eri organisaatioitasojen edustajilla on hyvin erilaiset näkemykset ja asenteet. Lisäksi käytettävissäni oli ohjaajien Laurean johdolle tekemät haastattelut, joihin en itse osallistunut.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää BarLaurean Living Lab -toiminnan nykytilanne sekä eri organisaatiotasojen edustajien ajatuksia toiminnasta. Haastattelut pohjautuivat kysymyspohjaan (liite 2). Kysymyspohjassa on valittu teemat, joiden alla on apukysymyksiä. Haastatteluiden tarkoituksena ei kuitenkaan ollut käydä lomaketta läpi kysymys kysymykseltä sanatarkasti vaan ne olivat apuna ohjattaessa keskustelua. Tärkeämpiä haastattelun etenemisessä olivat lomakkeessa olevat teemat, jotka käytiin alueittain läpi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroin ne sanatarkasti.

## 5.2.2 Workshop

Workshop tutkimusmenetelmänä on intensiivinen tilanne, jossa korostuu osallistujien vuorovaikutus ja ajatusten vaihto. Workshopin ydin on osallistujien yhteistoiminnallisuus. (Westerlund 2007.)

Tätä tutkimusta varten järjestetty workshop järjestettiin itseni lisäksi eri alojen opiskelijoiden sekä opettajien kanssa. Workshopiin valittiin osallistujat Living Lab -asiantuntijuuden sekä BarLaurean tuntemuksen perusteella. Opiskelijat olivat eri aloilta (matkailu, ravitsemis- ja talousala, liiketalous sekä tietojen käsittely), mutta yhteistä oli Living Lab -menetelmien tuntemus sekä jonkin asteinen tuntemus BarLaureasta. Kaksi opiskelijoista olivat Living Lab -toiminnan asiantuntijoita ja olivat perehtyneet Living Lab -toimintaan yksityiskohtaisesti opintojensa kautta. BarLaurean he tunsivat lähinnä asiakkaan näkökulmasta. Yksi opiskelijoista oli asiantuntija BarLaurean toiminnassa opintojensa kautta, hän on työskennellyt ja opiskellut BarLaureassa. Living Lab -toiminta oli hänelle vieraampaa. Opettajat ovat osana Living Lab -hankkeita ja ovat perehtyneet aiheeseen hyvin. Workshop koostui kahdesta osasta, osallistuvasta havainnoinnista sekä teemoitetusta brainstormingista.

### 5.2.2.1 Osallistuva havainnointi

Workshop aloitettiin osallistuvalla havainnointimenetelmällä. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan, että havainnoija osallistuu havainnoitavan kohteen toimintaan ja havainnointitapa muotoutuu tilanteessa vapaasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 205.)

Menimme workshopiin osallistujien kanssa BarLaurean Flow-ravintolaan syömään, havainnoimaan ja ideoimaan. Tarkoituksena oli havainnoida toimintaa ja olosuhteita ja miettiä, mitä yhteistyömahdollisuuksia yritysten kanssa BarLaureassa voitaisiin tehdä. Jätimme BarLaurean tämänhetkiset resurssit ja muut toimintaa rajoittavat tekijät ulkopuolelle ja aloimme listata eri alan yrityksiä ja sitä kautta miettiä, mitä yhteistyötä kullakin yrityksellä voisi BarLaurean Living Lab -ympäristössä olla. Koko tilanne nauhoitettiin myöhempää tarkastelua varten.

### 5.2.2.2 Teemoitettu aivorihi (brainstorming)

Workshopin toisessa osassa, teemoitetussa brainstormingissa aloimme käydä läpi yritysten ja BarLaurean välisiä yhteistyömahdollisuuksia. Aivorihi eli brainstorming on yksi niin sanotun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 145). Aivorihiessä pyritään ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivorihi kokous alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei sen kummemmin perustella. Valintavaiheessa kokouksessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti.

Aivorihi valintavaiheessa käytettiin teemoitettua 8x8-menetelmää. 8x8-menetelmä on ajatuskartan tapainen mutta kurinalaisempi menetelmä (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 147). Ongelma kirjoitetaan paperille, jonka jälkeen paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa sijoitetaan uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan vuorostaan kahdeksan ideaa.

Tässä tutkimuksessa aivorihi teemat eli ensimmäiset kahdeksan näkökulmaa oli mietitty jo etukäteen. Näkökulmien valmiiksi antaminen ohjasi ideointia ja antoi aivorihi tavoitteista selkeän kuvan workshopin osallistujille. 8x8-menetelmän pääteemoina käytettiin samaa teemapohjaa, jota käytettiin BarLaurean edustajien haastatteluissa (liite 1).



Kuva 2. Workshopissa käytetty teemoitettu 8x8-menetelmä

8x8-menetelmän keskiöksi eli ongelmaksi valittiin aivoriihen alkuvaiheessa läpikäyty idea Living Lab -käytettävyydestä palvelusta. Määritellyt kahdeksan ensimmäistä teemaa olivat tausta, lähtökohdat, henkilöstö ja verkosto, tavoitteet, toteuttaminen, tulokset, kehitysehdotukset sekä muut asiat (liite 1). Teemojen ympärille alettiin ryhmässä ideoimaan uusia näkökulmia ja ajatuksia. Tavoitteena oli löytää erilaisia ideoita ja ehdotuksia palvelumallin luomiseksi yhdessä keskustellen. Koska workshopiin osallistujat olivat eri aloilta, saatiin palvelumallia suunniteltaessa yhdistettyä eri alojen asiantuntijuus ja näin ollen otettua eri näkökohdat monipuolisesti huomioon.

### 5.2.3 Haastattelut

Workshopin suurimmaksi kysymykseksi nousi, miksi yritykset ulkoistaisivat Living Lab -toiminnan BarLaurealle ja miten heidät saataisiin houkuteltua BarLaureaan suunniteltavan palvelukonseptin asiakkaisiksi. Tämä nostettiin ensimmäisen haastattelun ydinsisällöksi.

Haastattelumenetelmiksi valittiin keskustelunomainen avoin yksilöhaastattelu, jossa tarkoituksena oli selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita haastateltavasta asiasta. Haastattelut aloitettiin esittelemällä taustaa, aihetta, opinnäytetyön sisältöä ja tähän asti hahmoteltua kehittämishanketta, BarLaureaan suunniteltavaa palvelukonseptia.

Haastateltavat valittiin taustansa ja kokemuksensa perusteella. Molemmat haastateltavat ovat ravintola-alan asiantuntijoita ja heillä on kokemusta eri organisaatiotasojen tehtävistä. Ensimmäiseksi haastateltavaksi valittiin tutkimus-, konsultointi- ja valmennuspalveluihin keskittyneen yrityksen konsultti (customer relationship consult), jolla on vahva tausta ja kokemus hotelli- ja ravintola-alalta niin operatiivisista kuin henkilöstöhallinnan tehtävistä.

Toinen haastateltava on tunnettu ja arvostettu ravintola-alan asiantuntija, jolla on vahva näkemys ja laaja kokemus ravintola-alalta. Hän on tällä hetkellä yhtenä omistajajäsenenä sekä keittiömestarina helsinkiläisessä ruokaravintolan ja baarin kokonaisuudessa, joka on valittu Viisi Tähteä -lehden järjestämässä Suomen 50 parhaan ravintolan äänestyksessä neljänneksi sekä saanut maininnan Guide Michelin Main Cities of Europe -oppaassa. Guide Michelin Main Cities of Europe -opas on Michelinin vuosittain julkaisema hotelli- ja ravintolaopas, jossa luokitellaan maailman parhaat ravintolat ja niiden keittiömestarit. (Unilever Food Solutions 2010; Guide-Michelin - Michelin-opas 2004.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Kvalitatiivisia analyysitapoja on monia. Näitä ovat muun muassa yhteyksien tarkastelu, as-teikointi, induktiivinen päättely, laskeminen ja teemoittelu. Tämän työn luonteen takia teemahaastattelujen ja workshopien analysointitapana käytettiin teemoittelu (kuvio 6). Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottaa keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Nauhalle kerätty aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi. Litteroinnin jälkeen teemojen esille tuominen oli helpompaa. Tutkimusaineistosta kerättiin teemahaastattelurunkoon valitut aiheet ja esiin nousseet asiat ja piirteet. Lisäksi huomioitiin myös muut haastatteluissa esiin nousseet tai syntyneet teemat. Tutkimuksen tulokset käydään läpi teemoittain.

Tutkimusmenetelmät	Tutkimusaineistot ja niiden analyysi
Teemahaastattelut •BarLaurean eri organisaatiotasojen edustajat	Kuuden henkilön nauhoitetut haastattelut, litterointi, analysoitu teemoittain
Workshop •Eri alojen opiskelijat, ohjaajat	Kaksi nauhoitettua tilannetta (osallistuva havainnointi ja teemoitettu aivoriihi), analysoitu teemoittain
Haastattelut •Potentiaalisten asiakasyritysten edustajat	Kaksi nauhoitettua haastattelua, litterointi, analyysinä induktiivinen päättely

Kuvio 4. Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineistot ja niiden analyysi

Laadulliselle analyysille tyypillinen päättelymuoto on induktiivinen päättely, jota käytettiin haastattelujen analysointimenetelmänä. Induktiivisessa päättelymenetelmässä pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Induktiivinen päättely on päättelymuoto, joka lähtee liikkeelle yksittäisistä havainnoista ja muodostaa niistä yleistyksen tai teorian. Haastateltavat valittiin tarkkaan taustansa, asemansa ja kokemuksensa perusteella, jotta saataisiin mahdollisimman kattava yleiskäsitys. Haastateltavat ovat myös suunniteltavan kehittämishankkeen potentiaalisia asiakkaita.

Tutkimuksen tulokset kerrotaan eri Living Lab -toimijoiden näkökulmasta. Toimijoita ovat siis mahdollistajat, käyttäjät, hyödyntäjät ja kehittäjät. Tässä opinnäytetyössä suunniteltavan kehittämismallin toimijoita ovat

- **Mahdollistaja ja kehittäjä;** BarLaurea
- **Käyttäjät;** BarLaurean asiakkaat, opiskelijat, työntekijät. Loppukäyttäjät, jotka testaavat tuotteita/palveluita normaaleissa käyttöympäristöissä ja -tilanteissa
- **Hyödyntäjät;** Potentiaaliset asiakasyritykset.

Suoria lainauksia käytettäessä käytetään haastateltavista lyhenteitä ”haastateltava a”, ”haastateltava b” ja niin edelleen, jotta säilytetään haastateltavien anonymiteetti.

## 6.1 Mahdollistajien ja kehittäjien näkökulma

Tässä luvussa kerrotaan BarLaurean eri organisaatiotasojen edustajien teemahaastattelujen tulokset, eli tässä opinnäytetyössä suunniteltavan kehittämismallin näkökulmasta mahdollistajan ja kehittäjän näkökulma. Luvussa selviää BarLaurean nykytila jaoteltuina eri teemojen alle. Luvun lopussa on yhteenveto BarLaurean Living Lab -toiminnan nykytilanteesta.

### 6.1.1 Toteutus

BarLaureassa Living Lab -toiminta on jatkuvaa toimintaa. Juuri opiskelijoiden osuus toiminnan pyörittämisessä ja nimenomaan se, että opiskelijat ovat myös loppuasiakkaita (sisäiset asiakkaat) tekevät BarLaureasta Living Labin. Näin ollen loppuasiakkaita ovat täysipainoisina jäseninä tekemässä sekä töitä BarLaurean kaikissa prosesseissa että kehittämässä toimintaa.

BarLaureassa on loppuasiakkaina myös muita kuin opiskelijoita, jotka työskentelevät BarLaureassa (ulkoiset asiakkaat). Ulkoiset asiakkaat ovat pelkästään tuotteiden/palvelun ostajia, siis myöskin loppukäyttäjiä. Ulkoisina asiakkaina ovat Laurean muiden alojen opiskelijat, muiden oppilaitosten opiskelijat, henkilöstö, yritysedustajat, konferenssivieraat ynnä muut.

Sisäiset eli opiskelija-asiakkaat ovat kehittämässä toimintaa päivittäisen työn kautta. Kehittämistä tapahtuu paljon arjen pieninä ideoina, jotka voivat olla mullistavia, vaikkakaan niitä ei välttämättä noteerata varsinaisesti toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi heillä on erilaisia kehitysprojekteja, joiden kautta he kehittävät BarLaurean toimintaa. Esimerkiksi syksyllä 2007 BarLaurea-konseptiin lisättiin kaksi uutta oppimisympäristöä; Café Beat ja Ravintola Flow. Molemmat suunniteltiin ja toteutettiin opiskelijoiden hankkeina ja ne ovatkin erinomainen esimerkki Living Lab -toiminnasta Laureassa. Myös opiskelijoilta saamat opintojaksopalauteet, jotka ovat ”hyvin avoimia ja tunnepitoisia BarLaureassa” (haastateltava c), auttavat kehittämään toimintaa.

Sisäiset asiakkaat ovat tehneet myös projekteja ulkopuolisten yritysten kanssa. Esimerkiksi palvelujen suunnitteluun perustuvia ratkaisuja luotiin BarLaureassa Atrialle (Sous Vide - tuotteet) sekä and Electrolux Oy:lle (Kitchen Intelligence System). Kuitenkin yhteistyö yritysten kanssa on hiipunut resurssien puutteen vuoksi.

Ulkoiset asiakkaat linkittyvät tällä hetkellä BarLaurean prosesseihin lähinnä vilkkaan asiakaspalautteen kautta. Palautetta tulee runsaasti ja sen pohjalta kehitetään toimintaa asiakaslähteisesti.

### 6.1.2 Organisointi

Living Lab -toiminta on BarLaureassa organisoitu ja johdettu esimiesten toimesta, päävastuussa ovat BarLaurean ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö. Apuna ovat myös esimiesharjoittelijat. Laurean pääseminen European Living Labs -verkostoon (ENoLL, European Network of Living Labs) lähti Laurea SID:n koulutusalojohtajan toimesta ja mukana oli muutama opiskelija, jotka lähtivät esittelemään asiaa. Kuitenkin Living Lab -ajatuksen jalostaminen on jäänyt tietyllä tapaa siihen pisteeseen, kun Laurea/BarLaurea liittyi European Living Labiin, johtuen lisääntyneistä kävijämääristä ja töistä.

Kehittämistä, jossa loppuasiakkaat ovat mukana, kuitenkin tapahtuu koko ajan sekä arjen tekoina että erilaisina hankkeina. Kehittämispäivillä, jotka järjestetään noin kerran puolessa vuodessa, käydään läpi sen hetkiset kehittämishankkeet ja projektit, joissa opiskelijat ovat mukana. ”Kehittämispäivillä keskustellaan tarpeista, tulevista tarpeista ja kehittämistoimintaa jatketaan” (haastateltava c).

### 6.1.3 Verkostot

BarLaurea on siis osana European Networks of Living Labs (ENoLL) -systeemiä. ENoLL on Suomen EU-puheenjohtajuskaudella 2006 lanseerattu Euroopan laajuinen Living Lab -verkosto. Laurea on European Networks of Living Labs -verkoston jäsen ja BarLaurea on yksi Laurean toimivista Living Labeista. (Schumacher & Niitamo 2008, 39.)

Myös yritykset ovat olleet osa BarLaurean Living Lab -verkostoa, vaikkakaan tällä hetkellä yritys yhteistyötä ei tehdä. Myös muut ammattikorkeakoulut voidaan katsoa osaksi verkostoa. ”Muut ammattikorkeakoulut ovat käyneet benchmarkkaamassa BarLaureaa ja heillä on haaveena saada samanlainen konsepti myös omille kouluilleen” (haastateltava c). BarLaurean toimintatavoista ja oppimisympäristöstä ollaan siis kiinnostuneita muuallakin.

### 6.1.4 Tavoitteet

BarLaurean tavoitteellisena tahtotilana on alusta alkaen ollut tarjota monipuolisia palveluja sekä opiskelijoille että muille loppukäyttäjille. Living Lab -toiminnassa loppukäyttäjät, jotka tässä tapauksessa ovat myös palvelun tuottajia, ovat kehittämässä toimintaa koko prosessin ajan. Toiminnan kautta tavoitteena on antaa ainutlaatuinen, tehokas oppimisympäristö opiskelijoille. Opiskelijat oppivat asiakaspalvelutaitoja sekä prosessinhallintaa. BarLaurean oppimisympäristössä saa työelämän kokemusta, joka on ensisijaisen tärkeää siirryttäessä työelämään.

Itse Living labin ja Living Lab -verkostoon kuulumisen tavoitteena on tuoda näkyvyyttä ja tunnettua koko BarLaurea-konseptille. Koko organisaation tärkein tavoite on tehokkaan oppimisympäristön lisäksi päivittäisen työn tehokas hoitaminen, saada tuotettua laadukasta ruokaa resurssien puitteissa.

#### 6.1.5 Haasteet

Suurin haaste BarLaureassa on resurssien puute. Palkattuja työntekijöitä on vain kaksi sekä lisäksi muutama esimiesharjoittelija. Kun työntekijöiden kaikki aika menee päivittäisiin rutineihin, aikaa jää hyvin vähän tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja ennen kaikkea sen dokumentointiin. Kävijämäärät ylittävät huomattavasti sen, mihin resursseilla on puitteita. Myös tilat ovat rajallisia. Asiakaspaikkoja on liian vähän nykyisiin kasvaneisiin kävijämääriin nähden ja uusien, tilavampien tilojen myötä myös Living Lab -toimintaa voitaisiin kehittää enemmän.

Haasteena ovat myös uudet opettajat, jotka eivät vielä tunne BarLaurean toimintatapoja yhtä hyvin, kuin talossa jo kauemmin olleet. Koska Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian ja Laurean matkailun-, ravitsemis- ja talousalan puolet yhdistettiin reilu vuosi sitten, uusien opettajien määrä lisääntyi huomattavasti ja uutta henkilöstöä tuli taloon lisää.

Vaikka opiskelijat toimivat keskellä Living Lab -ympäristöä ja osana sitä, koko Living Lab -käsite tuntuu olevan heille suuri kysymysmerkki. Opiskelijat tulevat suorittamaan työssäoppimiskursseja ja tekevät heille määrättyjä tehtäviä BarLaureassa ja jatkavat eteenpäin. Heille Living Lab on ennemminkin nimikkeellinen asia, eivätkä he ymmärrä sitä, mitä se käytännössä tarkoittaa.

Haasteena on myös opiskelijoiden asenne BarLaurean oppimisympäristöä kohtaan. Mikäli opiskelijat eivät näe kokonaisuutta, vaan näkevät vain tekevänsä yksittäisiä vuoroja, he eivät koskaan pääse sille tasolle, että he oppisivat ymmärtämään varsinaista prosessia, kokonaisuutta. Opiskelijat näkevät myös BarLaurean toimintatavassa haasteeksi sen, että mikäli aiempi kokemuspohja on vahva, esimerkiksi kokki, joka on tehnyt jo vuosia käytännön töitä, on BarLaureassa käytännön tehtävät turhia ja turhauttavia kyseiselle henkilölle.



### 6.1.6 Yhteenveto BarLaurean Living Lab -toiminnan nykytilanteesta

Living Lab -toiminnalla ollaan saatu erilaista kehitystä aikaan BarLaureassa. Living Lab -toiminta antaa mahdollisuuden uusille oppimismuodoille T&K -toiminnan kautta. Kehitys näkyy käytännön ideoissa, jotka helpottavat lähinnä työntekijöiden päivittäistä arkea, mutta joita on vaikea eritellä tai nimetä.

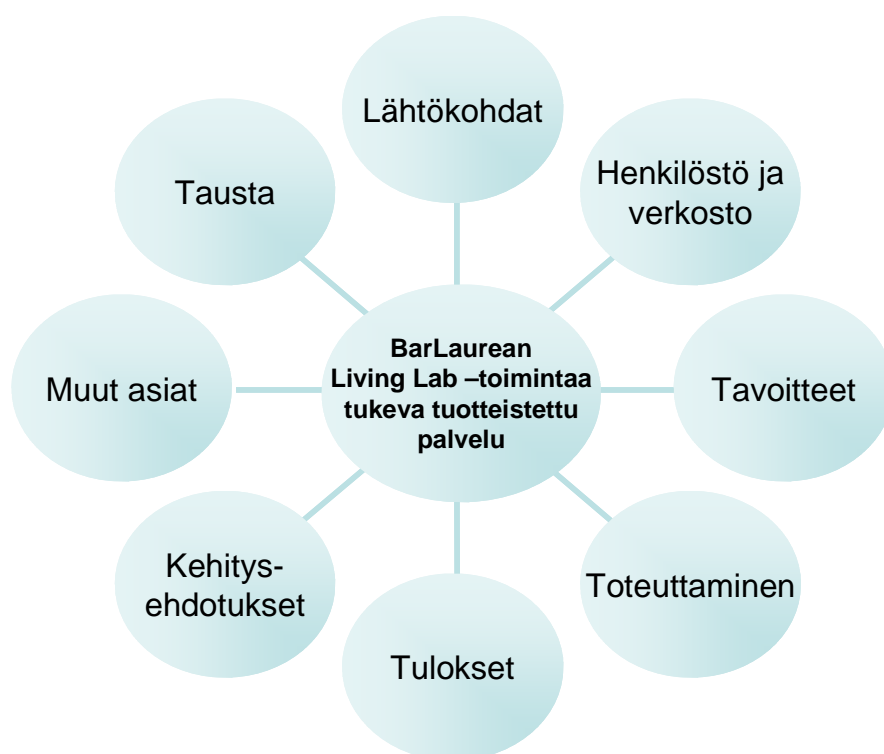
Käytännön toiminnan kautta matkailu, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoiden oppiminen on tehokasta, asiakaspalvelutaidot ja prosessinhallintataidot kehittyvät BarLaurean oppimisympäristössä tehokkaasti. Kehittämällä oppimisen malli (Learning by Developing, LbD) auttaa ymmärtämään asioiden kokonaisuuksia. Living Lab ja LbD -malli havaittiinkin hyvin samankaltaisiksi. Ne eivät tarkoita täysin samaa asiaa, mutta molemmissa on paljon samoja elementtejä, jotka täydentävät toisiaan. ”Living Lab -toiminta on liiketaloustieteitä, kun taas LbD -mallia katsotaan kasvatustieteiden kautta” (Kortelainen 2010).

Erilaisia kehitysmuutoksia on BarLaureaan tehty Living Lab -toiminnan kautta. Kuitenkin resurssien puute vaikeuttavat Living Lab -toimintaa BarLaureassa. Lisäksi BarLaurean Living Lab -toiminnalle ei ole asetettu selkeitä vastuuhenkilöitä tai tavoitteita, eli toiminta vaatisi kokonaisuuden managerointia. Kehitys, jota on saatu aikaan Living Lab -toiminnan kautta näkyy lähinnä käytännön muutoksina, eikä sitä jälkeen päin muisteta, koska dokumentointi ja seuranta on puutteellista. Haastatteluiden pohjalta huomattiin myös Leppävaaran koulutusalojen yhteistyön ja yhteistoiminnan puute. Eri koulutusalojen yhteistyöllä saataisiin LbD -mallia toimintaa vietyä vielä konkreettisemmalle tasolle ja Living Lab -toimintaa kehitettyä tehokkaammin.

## 6.2 Käyttäjien näkökulma

Tässä luvussa kerrotaan workshopin tulokset. Workshopiin osallistui itseni lisäksi eri alojen opiskelijoita sekä opettajia. Living Lab -näkökulmasta saadaan siis käyttäjien näkökulma selville.

Teemoissa käsiteltiin BarLaurean Living Lab -toimintaa tukevan tuotteistetun palvelun luomista. Näkökulmina ovat 8x8-menetelmässäkin käytetyt: tausta, lähtökohdat, henkilöstö ja verkosto, tavoitteet, toteuttaminen, tulokset, kehitysehdotukset sekä muut asiat (kuvio 5).



Kuvio 5. Workshopin teemat.

### 6.2.1 Tausta

Workshopissa lähdimme taustan käsittelemisen siitä, miksi kehittää yritysten ja BarLaurean Living Lab -ympäristössä toimivaa yhteistyötä, mitä hyötyjä syntyy tuotteistetun palvelun luomisesta BarLaureaan. Syyn ja hyötyjen löytäminen oli tärkeää, jotta asian ideoimiselle ja kehittämiselle on selkeä tavoite ja tarkoitus.

Workshopin osallistujat kokivat, että BarLaurean Living Lab -toimintaa tukeva palvelukonsepti kehittäisi BarLaurean Living Lab -toimintaa ja mahdollistaisi tehokkaamman oppimisympäristön. BarLaurea koettiin osallistujien kesken aidoksi kehittämiskohteeksi, jossa olisi mahdollisuuksia monenlaisen kehittämistoimintaan. Lisäksi yrityskontaktit ja opiskelijoiden mahdollinen työelämäkontakti olisi tärkeää työllistymisen kannalta.

### 6.2.2 Lähtökohdat

Workshopissa määrittelimme toiminnan lähtökohdaksi toiminnan näkyvyyden. Mikäli BarLaurean luotaisiin Living Lab -menetelmin toimiva tuotteistettu palvelu, olisi tärkeää tuoda koko palvelukonseptin toimintamalli näkyväksi niin omalle henkilöstölle, yrityksille kuin ulkopuolisillekin. Tätä kautta toiminta saadaan toimimaan ja tavoitteet ja hyödyt ovat selvillä kaikille. Näkyvyyden kautta Laurea saisi myös positiivista mainetta ja julkisuutta uudenlaisen oppimisympäristön kautta.

Tärkeimmäksi lähtökohdaksi määriteltiin oppiminen, mikä on BarLaurean ydintavoite. Osallistujat myös määrittivät tärkeiksi lähtökohtatekijöiksi tehokkaan palautteen ja sen dokumentoinnin, jotta nähdään, mitä kehitystä on saatu aikaan ja sitä kautta myös opitaan uutta.

Lähtökohdiksi mietittiin myös BarLaurean tämänhetkisiä prosesseja. Lähtökohtina ovat BarLaurean kahvila, ravintola, opiskelijaruokala sekä kokous- ja tapahtumapalvelut ja niissä olevat palvelutoiminnot.

### 6.2.3 Henkilöstö ja verkosto

Workshopin osallistujat kokivat henkilöstö- ja verkostoasioissa tärkeimmiksi asioiksi johdon ja henkilöstön sitoutuneisuuden ja heidän asenteensa. Kaikki opettajat tulisi saada mukaan toimintaan ja tietoisuutta sekä menetelmäosaamista olisi lisättävä huimasti palvelumallin toteutuessa. Tietoisuudella tarkoitetaan yleistä tietoisuutta toiminnasta, sen toteutuksesta ja tavoitteista, menetelmäosaamisella tarkoitetaan analysointimenetelmien tuntemusta. Toiminnalle on saatava vastuuhenkilö tai -henkilöitä, jotka johtavat toimintaa.

Tietoisuutta tulee viedä tavoitteellisesti eteenpäin verkostoille ja sidosryhmille. Tässäkin henkilöstön oma asenne on avainasemassa. Tietoisuuden lisääminen tulee aloittaa sisältä päin eli henkilöstöstä ja viedä päämäärätietoisesti ulospäin tehokkaan markkinoinnin kautta. Tietoisuuden lisääminen BarLaurean ulkopuolelle voidaan aloittaa esimerkiksi muutamasta yrityskontaktista, joiden avulla palvelumallin markkinointia voidaan myöhemmin laajentaa.

### 6.2.4 Tavoitteet

Palvelumallille tulee määrittää selkeät tavoitteet. Tavoitteita määriteltessä on hyvä erotella pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ja suunnitelmat. Tavoitteisiin kuuluu myös oleellisena osana aikataulun määrittäminen; mitä tulee saavuttaa tietyllä aikavälillä, tiettyyn aikaan mennessä.

Tärkeimmiksi palvelukonseptin tavoitteiksi workshopin osallistujat kokivat opiskelijoiden tehokkaan oppimisen, BarLaurean Living Lab -ympäristön kehittymisen, konseptin vaikutuksen BarLaurean maineeseen ja imagoon sekä yritys yhteistyön. Tavoitteena on win-win-tilanne, jossa kaikki osapuolet hyötyvät.

Yritykset saavat käyttäjälähtöisen palvelun josta seuraa lisääntynyt kysyntä ja yrityksen menestyminen. Laurea saa tehokkaan opetusmallin sekä sen kautta mainetta. Opiskelijat saavat todellisen työelämäkontaktin ja käyttäjät juuri oikeanlaisia tuotteita tai palveluita.

#### 6.2.5 Toteuttaminen

Toteuttamista mietittäessä workshopin osallistujat kokivat resurssit haasteeksi. Kuka toimisi vastuuhenkilönä, projektipäällikkönä, kuka myy palvelun eteenpäin? Johto tulisi sitouttaa toimintaan tehokkaasti. Toimintamalli tulisi integroida opetukseen eri aloille ja eri alojen tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä. Kaikki Laurea Leppävaaran opetusalat tulisi sitoa osaksi toimintaa, tällä hetkellä vain matkailu-, ravitsemis- ja talousalan oppilaat ovat sidoksissa BarLaurean toimintaan.

#### 6.2.6 Tulokset

Workshopin osallistujien näkökulmien todella tärkeäksi elementiksi nousi tulosten tehokas dokumentoiminen. Tulokset tulisi dokumentoida selkeästi ja säilöä, jotta tulokset todella tulisivat ilmi. Tällä hetkellä BarLaurean kehitystyön tulokset jäävät päivittäisen työn jalkoihin. Tuloksia varmastikin syntyy Living Lab -toiminnan kautta, mutta koska niitä ei selkeästi dokumentoida mihinkään, ne unohtuvat ja kukaan ei osaa määritellä, millaisia tuloksia BarLaurean Living Lab -toiminnalla ollaan saatu aikaan.

Lisäksi workshopissa mietittiin palkitsemismenetelmiä. Koska työn tekijöinä olisivat opiskelijat, olisi heidät motivoitava toimintaan tuloksien saamiseksi. Palkitsemismenetelmiksi ehdotettiin yritysten antamia tuotelahjoja, opintopisteitä ja rahallista palkkiota. Tärkeimmäksi tekijäksi koettiin opiskelijoiden saama arvokkuuden tunne työstä. Arvokkuuden tunteeseen vaikuttaa eniten se, että kokee saaneensa jotain hyödyllistä aikaiseksi ja näkee tulokset.

### 6.2.7 Kehitysehdotukset ja muut asiat

Mietittäessä kehitysehdotuksia, workshopin osallistujat miettivät Laurea SIDin (Laurea Service Innovation & Design) ja LbD (Learning by Developing) -mallin linkittämistä suunniteltavaan palvelumalliin. LaureaSID on Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaarassa sijaitseva palveluliiketoimintaan keskittynyt yksikkö, jossa opiskelu pohjautuu LbD -malliin eli kehittämällä oppimisen malliin. Lisäksi workshopin osallistujat kehottivat miettimään tarkasti palkitsemismenetelmiä, jotta opiskelijoilla on tarpeeksi motivaatiota toimia palvelumallin edellyttämällä tavalla.

Suurimmaksi kysymykseksi workshopissa kuitenkin nousi, miksi BarLaureaan linkittyy ainoastaan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijat. BarLaureassa olisi mahdollisuuksia myös liiketalouden, tietojenkäsittelyn sekä turvallisuusalan koulutusohjelmien linkittämistä toimintaan. Laurean sisäisen toimintakentän yhdistäminen olisikin ensisijaisen tärkeää. Yhteistyötä Laurean sisällä tulisi lisätä huomattavasti ja eri koulutusalojen välistä yhteistyötä parantaa. Eri koulutusohjelmien välinen Living Lab -toiminta toisi palvelumalliin moniulotteista ammattitaitoa ja osaamista.

### 6.2.8 Johtopäätös workshopin tuloksista

Workshopista tavoitteena oli saada eri alojen opiskelijoiden ajatuksia, mielipiteitä ja ideoita mahdollisesta Living Lab -menetelmin toimivasta yhteistyöstä yritysten ja BarLaurean välillä. Ajatusten vaihtaminen ja ideointi oli tehokasta ja vilkasta keskustelua saatiin aikaiseksi. Koska opiskelijat olivat eri aloilta, saatiin mielipiteitä eri näkökulmista ja eri alojen asiantuntijuus yhdistettyä.

Suurimmaksi kysymykseksi nousi, mikä saisi yritykset kiinnostumaan suunniteltavasta Living Lab -menetelmin toimivasta toimintamallista ja mitkä tekijät saisivat yritykset palvelukonseptin asiakkaisiksi. Näistä asioista päätettiin keskustella haastatteluissa potentiaalisten asiakkaiden, yritysedustajien kanssa.

## 6.3 Hyödyntäjien näkökulma

Tässä luvussa kerrotaan potentiaalisten asiakasyritysten edustajien haastattelujen tulokset. Tässä opinnäytetyössä suunniteltavassa kehittämishankkeessa hyödyntäjiä ovat siis yritykset, jotka haluavat kehittää omia tuotteitaan tai palveluitaan käyttäjälähtöisesti.

Ensimmäisessä haastattelussa lähdettiin pohtimaan keskustelunomaisesti, mikä saisi yritykset ulkoistamaan Living Lab -tutkimusympäristön BarLaurealle. Haastateltavalle esiteltiin aluksi Living Lab -toimintaa päällisin puolin sekä hahmotelma tässä opinnäytetyössä suunniteltavasta kehittämishankkeesta.

Haastateltava nosti haastattelussa esiin erityisesti tutkimusosaamisen tärkeyden. Koska kyseessä on koulu ja koulun yhteydessä oleva ruokala, on ensisijaisen tärkeää ensimmäiseksi päästä eroon tästä ajatusmaailmasta.

Asiakkaat tulisi vakuuttaa tutkimusosaamisesta, monialaisuudesta ja asiantuntijuudesta sekä referensseistä. Painotus ja lisäarvo tulisi olla monialaisessa osaamisessa, eli siinä, että palvelukonseptissa olisi eri alojen toimijoita eli liiketalouden, matkailu-, ravitsemis- ja talousalan, turva-alan sekä tietojenkäsittelyn opiskelijoita. Mahdollisimman paljon hyötyjä tulisi tuoda ilmi, jotta potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat.

Haastateltava ehdotti yhteistyön aloittamista esimerkiksi nimekkäiden yritysten kanssa, joiden kanssa on jo aiemmin tehty yhteistyötä. Ne toimisivat esimerkkeinä palvelukonseptista ja näin muutkin yrityksen saadaan kiinnostumaan toiminnasta.

Toisessa haastattelussa keskityttiin käymään läpi mahdollisuuksia hyödyntää Living Lab -toimintaa BarLaurean kanssa. Myös toinen haastattelu aloitettiin Living Lab -toiminnan ja tässä opinnäytetyössä suunniteltavan palvelukonseptin esittelemisellä. Haastateltavalta kysyttiin, millainen konsepti palvelisi parhaiten yrityksen tarkoituksia.

Haastateltava totesi, että vastaavanlaista konseptia ei markkinoilla tällä hetkellä ole ja että sellaiselle toiminnalle olisi tarvetta Suomen markkinoilla. Liikkuvia epävarmuustekijöitä on paljon uusia ideoita konseptoitaa, joten etukäteen testaaminen loppukäyttäjien kanssa olisi hyödyllistä ja riskitön vaihtoehto. Haastateltava piti ajatuksesta, että Laurea voisi toimia ideointi- ja toteutusvaiheessa yhteistyökumppanina. Myös toinen haastateltava piti monitieteellistä osaamista tärkeänä tekijänä. Monitieteellisellä osaamisella tarkoitetaan, että toiminnassa olisi mukana opiskelijoita kaikilta eri aloilta, jolloin mukana olisi eri alojen ammattilaisia. Haastateltava mainitsi hinnan tärkeäksi tekijäksi eikä olisi ainakaan tässä vaiheessa valmis maksamaan suuria summia.

## 7 Kehittämismalli, BarLaurean käytettävyydestaustauspalvelu asiantuntijapalveluna

Tässä opinnäytetyössä suunniteltava kehittämissmalli, BarLaurean käytettävyydestaustauspalvelu, on tutkimuksen pohjalta rakentamani asiantuntijapalvelu. Asiantuntijapalvelu tukee Laurean strategiaa, jossa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on nivoutunut osaksi koulutus-tehtävää. Palvelun on tarkoitus tuottaa tehokasta oppimista ja osaamista opiskelijoille sekä tuoda realistisen työelämäkontaktin oppilaitokselle. Yritykset voivat kehittää asiantuntijapalvelun avulla tuotteitaan ja palveluitaan käyttäjälähtöisellä Living Lab -menetelmällä.

BarLaurean käytettävyydestaustauspalvelu on Living Lab -toimintaympäristössä toimiva asiantuntijapalvelu, jossa loppukäyttäjät ovat tutkimassa, kehittämässä ja innovoimassa testattavaa kokonaisuutta. Kyseessä on siis Living Lab -toimintaan perustuva käytettävyydestaustauspalvelu, jota ulkopuoliset yritykset voisivat käyttää hyödykseen ja jossa loppukäyttäjät tuodaan mukaan koko innovaatioprosessiin.

Käytettävyydestaustauspalvelulla viitataan usein pelkän käytettävyyden tutkimiseen ja usein kyseessä on teknologinen innovaatio, tässä opinnäytetyössä käytettävyydestaustauspalvelulla kuitenkin tarkoitetaan Living Lab -menetelmin toimivaa palvelukonseptia, jossa loppukäyttäjät ovat testaamassa, tutkimassa, kehittämässä ja innovoimassa tutkittavaa tuotetta/palvelua/kokonaisuutta. Palvelussa ei siis keskitytä pelkästään käytettävyyden testaamiseen.

Käytettävyydestaustauspalvelu sisältää tuote- tai/ja palvelukonseptien testaamisen, prosessin toimivuuden testaamisen ja siitä saatavan kokonaiskokemuksen testaamisen loppukäyttäjän näkökulmasta. Testattavia tuotteita, palveluita tai niiden kokonaisuuksia voivat olla esimerkiksi tuotekehitysvaiheessa olevat tuotteet tai palvelut sekä erilaiset olosuhdetestaukset.

### 7.1 Palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen kuvaus

Käytettävyydestaustauspalvelussa yritykselle ja tuotteelle tai palvelulle luodaan räätälöity ohjelma yhdessä asiantuntevan henkilökunnan ja opiskelijoiden eli loppukäyttäjien kanssa. Toiminta on yksilöllistä ja räätälöityä, riippuen asiakasyrityksen omasta toiminnasta ja suunnitelmista.

Testattavasta tuotteesta, palvelusta tai kokonaisuudesta muodostetaan asiakkaan toivomusten mukainen käytettävyydestaustapaketti. Käytettävyydestaustapaketti voi vaihdella pienimuotoisesta idean tai tuotteen testauksesta aina laajamittaiseen arviointiin kokonaisista konsepteista. Kokonaisuus räätälöidään aina tapauskohtaisesti. Palveluun kuuluu toimintaympäristön ja olosuhteiden järjestäminen, asianmukaisella tavalla toimiminen asiakkaan toivomuksien mukaan ja tuotteiden, palveluiden ja kokonaisuuden tutkiminen, arvioiminen ja kehittäminen.

Työntekijöinä toimivat eri alojen opiskelijat, jotka ovat siis myös mahdollisten tuotteiden, palveluiden tai kokonaisuuksien loppukäyttäjiä. Loppukäyttäjiä ovat myös BarLaurean asiakkaat, jotka myös osallistuvat T&K&I -toimintaan antamalla palautetta.

Testausprosessin päätteeksi testattavasta tuotteesta tai/ja palvelusta laaditaan testausraportti. Testausraportti, joka sisältää testausprosessin aikana tehdyt löydökset, kehitysideat sekä jatkotoimenpiteet, käydään läpi yhdessä tuotteen kehittäjän kanssa.

#### 7.1.1 Kohderyhmät

Käytettävyydestaustapalvelun asiakkaita voivat olla yritykset, jotka haluavat asiakaslähtöisiä, toimivia tuotteita ja palveluita. Testattavia palveluita voivat olla esimerkiksi uusi ravintola- tai kahvilakonsepti tai uudenlainen kokoustila tai neuvotteluhuone. Tällöin esimerkiksi ravintola Flow:n tilat voitaisiin muuttaa tietyksi ajanjaksoksi testiympäristöksi, jossa testattaisiin asiakasyrityksen suunnittelemaa palvelukonseptia. Testattavana voi olla myös uudenlaiset teknologiat, esimerkiksi maksujärjestelmät, uudenlaiset menetelmät, esimerkiksi ruuanlaittomenetelmät tai -tavat tai yksinkertaisimmillaan uudenlaiset tuotteet tai tuotteet, joita halutaan kehittää.

Testauspalvelu on suunniteltu yrityksille, jotka haluavat

- selvittää, osaavatko tuotteen/palvelun kohderyhmän todelliset käyttäjät käyttää tuotetta sujuvasti ja vastaako se heidän tarpeitaan
- saada luotettavaa kuluttaja- tai käyttäjäpalautetta tuotteiden/palveluiden käyttämisestä
- saada konkreettisia parannusehdotuksia tuotteiden/palveluiden/konseptien kehittämiseksi.



### 7.1.2 Toteutus

Toteutus alkaa suunnittelusta, jolloin yhdessä asiakasyrityksen kanssa määritetään tavoitteet ja toimintatavat sekä tehdään tila- ja laitesuunnittelu. Projektiin valitaan henkilöstö ja tavoitteet ja tehtävät määritellään tarkasti ja selkeästi. Palvelu mallinnetaan ja visualisoidaan BarLaureaan sopivaksi ja olosuhteet muutetaan asiakasyrityksen tarpeiden mukaan.

Testi suoritetaan eripituisina jaksoina, yrityksen toiveista riippuen. Testiympäristössä käyttäjä näkee, kokee ja aistii testattavan palvelun käytännössä ja antaa siitä palautetta. Palautteenannon tulee olla aktiivista ja se tulee dokumentoida tarkasti. Palautetta tulee sekä opiskelijoilta, jotka työskentelevät projektissa tuottajina ja kehittäjinä, että BarLaurean asiakkailta, jotka toimivat pelkästään loppukäyttäjinä. Lisäksi Laurean eri yksiköillä on teknologiaa, joista voisi olla apua tutkimisessa. Esimerkiksi stressitasoa voidaan mitata sykemittarin kaltaisella vyöllä. ”Stressimittari” mittaa sykkeen väliä, kun tavallinen sykemittari mittaa sykkeen nopeutta. Mitä stressaantuneempi ihminen on, sitä tasaisempi on sykkeen väli. Tällaista teknologiaa voidaan käyttää, mikäli tavoitteena on saada vaikkapa mahdollisimman rauhallinen lounasravintola. Tavoitteena voi olla stressitön, rauhallinen ilmapiiri, josta yrityksen työntekijä ja lounasravintolan asiakas palaa töihin levänneenä ja rauhoittuneena. Tällaista teknologiaa voidaan siis käyttää esimerkiksi tämän käytettävyytestauspalvelun yhteydessä, tavoitteen ollessa mahdollisimman rauhoittava ja stressitön ympäristö. (Stressiä voi mitata 2009.)

Lopuksi testituloksia aletaan käymään läpi erilaisin palaverein, aivoriihein ja workshoppein ja tulokset analysoidaan ja raportoidaan. Kehitys- ja konkreettiset muutosehdotukset kirjataan raporttiin. Lisäksi raporttiin kirjataan käytettävyyteen ja käyttökokemukseen liittyvät havainnot keskittyen tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellisiin näkökulmiin.

Tutkimustulokset esitellään yhteisessä workshopissa, jossa tarvittaessa pohditaan vaihtoehtoisia ratkaisuja tuotteen, palvelun tai niiden kokonaisuuden kehittämiseksi.

### 7.1.3 Henkilöstö

Testauspalvelu toteutetaan BarLaureassa opiskelijavoimin Laurean opettajien tai yliopettajien ohjauksessa. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijat toimivat järjestäjinä ja toimivat samalla myös loppukäyttäjinä BarLaurean ulkoisten asiakkaiden lisäksi. Heidän lisäksi testattavasta tuotteesta, palvelusta tai niiden kokonaisuudesta riippuen asiantuntijoina toimivat myös muiden alojen opiskelijat erityisesti kehitystyötä tehtäessä. Laurean Leppävaaran yksikössä on matkailu-, ravitsemis- ja talousalan, tietojenkäsittelyn, turvallisuusalan sekä liiketalouden opiskelijoita ja mahdollisuuksien mukaan asiantuntijoina toimisivat mahdollisimman monen eri alan opiskelijat.

BarLaureassa on aiemminkin tehty yhteistyötä yritysten kanssa erilaisissa projekteissa. Projekti toteutettiin erillisenä opintojaksona, jolle opiskelijat saivat halutessaan hakea. Tämä toteutustapa ei kuitenkaan ole paras mahdollinen tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä testauspalvelussa. Ravitsemisalan testauspalvelu on kokonaisuudeltaan liian laaja käsiteltäväksi yhdellä opintojaksolla. Toiminta olisi epävarmaa ja opiskelijavaihtuvuus suuri, koska opinnot koostuvat useista eri opintojaksoista.

Toteutustapana voisi olla erilliset projektit tai hankkeet, joiden palkitsemisvälineinä olisivat joko opintopisteet tai rahallinen palkkio. Toteutus voisi toimia myös työharjoitteluna eri alojen opiskelijoille. Tällöin opiskelijat voivat keskittyä täysipäiväisesti projektissa toimimiseen.

Lisäksi konsepti vaatii erillisen henkilöstön palkkaamista ja tehokasta organisointia. Konsepti vaatii vähintään yhden palkatun henkilön, joka toimii projektin vetäjänä ja toiminnan johtajana eli käytännössä vie projektia määrätietoisesti eteenpäin ja viestii aktiivisesti yrityksen ja itse projektin toteutuksen välillä.

Uuden palvelun tuottaminen vaatii sisäistä koulutusta, jotta henkilökunta sisäistää uuden palvelumallin vaiheineen, ymmärtää toimintansa vaikutuksen palvelun laatuun, ymmärtää oman roolinsa palvelun toteuttajana, on innostunut työstään ja uskoo palvelun menestykseen. Laadukkaita palveluja tuottavan henkilökunnan tulee olla halukas noudattamaan palvelun tuottamisen sääntöjä, oltava aloitteellinen toiminnassa ilmenevien puutteiden korjaamiseksi ja lojaali yritystä kohtaan. Uuden palvelun tuotanto vaatii johdolta erityishuomiota. Johdon ja henkilökunnan sekä opiskelijoiden sitoutuminen työhön on ensiarvoisen tärkeää. Opiskelijoille koulutus olisi mahdollista suorittaa työhön liittyvällä koulutusjaksolla.

#### 7.1.4 Asiakasta sitouttavat erinomaisuustekijät

Noin 90 prosenttia ravintoloiden uusista ruokatuotteista poistuu markkinoilta vuoden kuluessa. Suurin syy tähän korkeaan häviöasteeseen on loppukäyttäjien roolin ymmärtämättömyys. Jotta pystytään ennustamaan ruokien ja juomien menestyminen, on kuluttajien tarkkailu ensiarvoisen tärkeää. (Restaurant of the future 2010.)

Tämän Living Lab -toimintamallilla toimivan testauspalvelun avulla tuotetaan hyvin suunniteltuja, käyttäjälähtöisiä tuotteita, palveluita tai niiden kokonaisuuksia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Testauspalvelun avulla testattavista tuotteista, palveluista tai niiden kokonaisuuksista löydetään käyttöön liittyvät ongelmat jo tuotekehityksen varhaisessa vaiheessa, jolloin säästytään suurilta korjauskustannuksilta ja epäonnistumisilta. Lisäksi loppukäyttäjät ovat arvioimassa ja antamassa kehitysehdotuksia kaikesta, tuotteista toimintatapoihin.

BarLaurean asiakaskunta on hyvin laaja, joten käyttäjien moninaisuus nousee myös erinomaisuustekijäksi. BarLaurean asiakkaina ovat eri alojen opiskelijat, henkilöstö, ohjaajat ja opettajat, yritysvierailijat, ulkopuoliset asiakkaat, vaihto-oppilaat ja niin edelleen. Näin käyttäjiksi saadaan ihmisiä eri ikäluokista, eri kulttuureista ja eri aloilta.

Yritys saa palvelusta muun muassa seuraavat hyödyt

- Ulkopuolinen ja puolueeton arvio tuotteen/palvelun/kokonaisuuden käytettävyydestä ja ominaisuuksista sekä vaadittavista ominaisuuksista
- Moniulotteinen eri alojen asiantuntijuus
- Palaute suoraan loppukäyttäjiltä
- Mahdollisten virheiden ja epäjohdonmukaisuuksien tunnistaminen aikaisessa vaiheessa
- Suositukset tuotteen käytettävyyden kehittämiseksi
- Testauksen tuloksia voidaan hyödyntää tuotteen kehittämisessä, markkinoinnissa, hinnoittelussa ja koko innovaatioprosessissa
- Välttää suurilta korjauskustannuksilta
- Tekninen tuki osataan rakentaa oikein
- Tehokkaan tuotetestausprosessin avulla voidaan löytää esille tulevat ongelmat ja virheet jo ennen markkinoilta tulevaa palautetta
- Lopputuloksena valmis, hyvin suunniteltu ja testattu asiakaslähtöinen tuote, palvelu tai kokonaisuus.

### 7.1.5 Kilpailijat

Täysin vastaavanlaista kilpailutoimintaa ei Suomen markkinoilla vielä ole. Käytettävyydestä-usta ja -tutkimuksia tarjoavia yrityksiä Suomen markkinoilla on, mutta ne keskittyvät pitkälti tekniseen palvelutarjontaan ja ne suoritetaan useimmiten suljetuissa laboratorioissa.

Alankomaissa on Living Lab -menetelmin toimiva ”Restaurant of the Future”. Ravintola tarjoaa asiakasyrityksilleen Living Lab -menetelmin toimivan käyttäjätutkimuksen testausympäristön, jossa voidaan testata erilaisia palvelukokonaisuuksia ja loppukäyttäjien toimintaa. Testiympäristössä tutkitaan asiakkaiden käyttäytymistä luonnollisessa ympäristössään. Tutkimiseen käytetään viimeisintä teknologiaa; käytössä on video, näyttökuvat, äänitallenteet, silmien liikkeet, fysiologiset mittaukset ja paljon muuta. Ostettavaan testiympäristöön kuuluu laiteasennukset, koulutus sekä tuki. (Restaurant of the Future, 2010.)

### 7.2 Käytettävyydestäuspalvelun sopivuus organisaation strategiaan

Laurea on uutta osaamista tuottava palveluinnovaatioiden ammattikorkeakoulu, jonka toiminnassa työelämäläheisyys on keskeisessä asemassa. Laurean kehittämällä oppimisen opetusmalli nivoo yhteen koulutuksen, aluekehityksen sekä T&K-toiminnan. (Laurea Fakta 2009-2010.)

Laurean Leppävaaran yksikkö LaureaSID on palveluliiketoimintaan keskittynyt yksikkö, jossa opiskelu pohjautuu Learning by Developing -toimintamalliin. Learning by Developing on kehittämispohjaista oppimista, jossa oppimisprosessi on muotoiltu tutkimis- ja kehittämisprosesseiksi. Käytännössä LbD-malli tarkoittaa siis tekemällä ja kehittämällä oppimista. Opinnot on tarkoitus suorittaa erilaisissa käytännön projekteissa yhteistyössä yritysten ja organisaatioiden kanssa. Projekteissa opiskelijoiden tarkoitus on toimia tasavertaisina jäseninä opettajien ja yhteistyökumppanien kanssa. LbD-toimintamalli muotoilee oppimisympäristön, jossa hyödynnetään sekä sisäisiä että ulkoisia verkostoja ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Asiantuntijayhteisöjen tarkoituksena ei ole tuottaa uutta osaamista vain opiskelijoille, vaan myös työelämän tarpeisiin ja alueen kehittämiseksi. Parhaimmillaan osaaminen jalostuu uudeksi palveluinnovaatioksi. (Laurea Fakta 2009-2010.)

Näin ollen kehittämishanke sopii erinomaisesti Laurean strategiaan. Opiskelijat toimivat suunnitellussa toimintamallissa työntekijöinä, tasavertaisina jäseninä muiden toimijoiden kanssa. Opiskelijat ovat tutkimassa, kehittämässä ja innovoimassa testattavaa tuotetta tai palvelua Living Lab -ympäristössä yhteistyössä yritysten kanssa. Suunniteltu toimintamalli olisi siis LaureaSIDin Living Lab, jossa toimittaisiin juuri Learning by Developing -mallin mukaisesti.

Laurean strategisiksi valinnoiksi seuraavalle viidelle vuodelle on määritetty Learning by Developing -mallin kehittäminen eli tulevaisuuden osaamisen ja palveluinnovaatioiden tuottaminen, laajan metropolialueen kehittäminen sekä kansainvälisesti tunnustettu ja tuloksellinen T&K&I (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio) -toiminta. Suunniteltu kehittämishanke tukee näitä kaikkia. (Strategiat, Laurea 2010.)

### 7.3 Käytettävyytestauspalvelu opiskelumuotona

Laureassa tutkimus- ja kehitystoiminta nivotaan osaksi korkeakoulun koulutustehtävää. Laurea käyttää strategiassaan Learning by Developing (LbD) -mallia eli kehittämällä oppimisen mallia. LbD-mallissa oppiminen kohdistuu työelämän aitoon kehittämiseen. Oppimisella on selvä kohde ja oppiminen tapahtuu uuden osaamisen tuottamisen prosessissa. Näin ollen testauspalvelu opiskelumuotona tukee juuri tätä Laurean strategiaa. Opiskelijat tuottavat uutta tietoa ja saavat aidon työelämäkontaktin ja oppivat juuri työelämän tarvitsemia asioita.

T&K&I -hankkeissa oppimisen tukeminen ja ohjaaminen perustuu jaettuun asiantuntijuuteen sekä osallistuvan ja osallistavan ohjauksen periaatteeseen. Kun opettajat, opiskelijat ja työelämän asiantuntijat osallistuvat yhdessä hankkeisiin, perinteisen opetuksen sijaan opiskelijat ovat tutkimassa ja luomassa uutta tietoa aktiivisesti. (Pedagoginen strategia 2007, 10.)

Mahdollisuus toimia kehittäjänä aidoissa T&K (tutkimus ja kehitys) -hankkeissa tukee opiskelijan kehittymistä työelämän käytänteiden muuttajaksi, kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Kun kehittää uutta, myös oppii uutta. Opiskelija saa kokemuksen asiantuntijana toimimisesta, jolloin opiskelijan itseohjautuvuus kasvaa. Hanketoiminta mahdollistaa rajattoman oppimisprosessin, jossa oppimistulokset ovat usein poikkeuksellisen korkeatasoisia. T&K -toiminta mahdollistaa yksilöllisyyden opinnoissa. (Fränti & Pirinen 2005, 29.)

## 8 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan tutkimusmenetelmien etuja ja rajoituksia. Lisäksi suunniteltavaa kehittämishanketta arvioidaan ja analysoidaan lyhyesti tulosten yleistettävyyttä ja sitä, voidaanko tuloksia hyödyntää. Jatkotutkimusehdotuksille on oma lukunsa.

Kehittämistehtävänä oli siis suunnitella Living Lab -menetelmin toimiva tuotteistettu palvelukonsepti BarLaureaan. Palvelukonsepti luotiin tutkimustulosten perusteella. BarLaurean nykytilan pohjalta luotiin uudenlainen, Laurean strategiaa tukeva Living Lab -toimintamalli.

Kehittämistehtävään tartuttiin tutkimalla ja tarkastelemalla Living Lab -toimintaa yleisesti ja lähemmin Laurean ja BarLaurean yksikössä. Teoriaosuudessa käytiin läpi Living Lab -toiminnan sekä tuotteistamisen käsitteitä. Teorian avulla saatiin kokonaisvaltainen kuva opinnäytetyön viitekehyksestä. Opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen vaati runsaasti aikaa.

### 8.1 Tutkimusmenetelmien tarkastelua

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, workshopia sekä haastatteluja. Tutkimusmenetelmät eivät olleet ennalta suunniteltuja, vaan selvisivät tutkimuksen edetessä. Ensimmäisenä tehtyjen teemahaastattelujen tulosten perusteella päätettiin seuraavaksi menetelmäksi valita workshopin järjestäminen. Workshopien tulosten perusteella taas valittiin haastattelujen ydinsisältö, mistä haastatteluissa keskusteltaisiin.

Kaikki haastateltavat ja workshopiin osallistujat valittiin harkinnanvaraisesti. BarLaurean teoriaosuutta varten tehdyillä teemahaastatteluilla pyrittiin selvittämään BarLaurean Living Lab -toiminnan todellista nykytilaa ja tavoitteita haastatteleamalla Laurean eri organisaatiotasojen edustajia. Workshopiin valittiin osallistujat eri aloilta Living Lab -asiantuntijuuden ja BarLaurea-tietoisuuden perusteella. Haastatteluihin valittiin suunnitellun kehittämishankkeen potentiaalisia asiakkaita ja monialaisia yritysmaailman edustajia.

Tutkimuksessa edettiin vaihe vaiheelta. Kuten kuvasta viisi selvisi, kehittämishanke lähti alustavasta kehittämistehtävästä sekä ilmiöön perehtymisestä teoriassa sekä käytännössä, jonka jälkeen alustava kehittämistehtävä saatiin selvennettyä. Tutkimus jatkui empiirisen aineiston keruulla ja analysoimisella ja lopputuloksena saatiin lopullinen kehittämismalli.

Opinnäytetyö lähti siis lähtökohtien ja taustojen kartoittamisesta. Harkinnanvaraisesti valittujen tutkimukseen osallistujien kautta päästiin aiheeseen syvemmälle, kuin satunnaisotannalla tehdyn tutkimuksen. Tässä yhteydessä laadulla on suurempi merkitys kuin määrällä. Koska asiakkaiden mielipiteillä on hyvin suuri merkitys uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä, otettiin potentiaaliset asiakkaat mukaan tutkimukseen. Näin saatiin selville potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä ja mielenkiinnon kohteita sekä ehdotuksia suunniteltavalle hankkeelle.

Teemahaastattelu on haastava menetelmä, sillä haastattelijan tapa esittää kysymykset sekä yhteistyökyky haastateltavan kanssa korostuvat ja saattavat vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Haastatteluista saatiin kuitenkin selkeä kuva BarLaurean Living Lab -toiminnasta ja toiminnasta yleensä ja niiden pohjalta oli mahdollista alkaa hahmottelemaan suunniteltavaa kehittämishanketta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Workshopissa käytiin eri alojen opiskelijoiden kanssa läpi hahmoteltua kehittämishanketta. Workshopiin osallistujat valittiin Living Lab -asiantuntijuuden sekä BarLaurean tuntemuksen perusteella, jotta voitaisiin suoraan lähteä ideoimaan kehittämishanketta mahdollisimman realistisesti. Workshop aloitettiin aivoriihellä, jossa BarLaurean nykytilanne ja resurssit jätettiin ideoinnin ulkopuolelle, mutta varsinaisessa kehittämishankkeen suunnittelemisessa 8x8 -teemamenetelmällä otettiin huomioon jo olemassa olevat resurssit ja prosessit. Kaiken kaikkiaan valittu tutkimusmenetelmä ja harkinnanvaraisesti valitut osallistujat tukivat tutkimuksen tavoitetta hyvin ja eri alojen opiskelijoiden sekä ohjaajien yhteistyö tuotti hyvin tulosta ideoitaessa ja kehitettäessä tässä opinnäytetyössä suunniteltua kehittämismallia. Vuorovaikutus oli tehokasta, jokainen osallistuja toi oman näkökulmansa esiin, jolloin eri alojen asiantuntijuus korostui.

Potentiaalisten asiakasyritysten edustajien haastatteluissa keskityttiin erityisesti workshopissa nousseiden ydinkysymysten käsittelyyn. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti taustansa perusteella. Molemmat ovat ravitsemistoimialan asiantuntijoita ja ovat sen lisäksi olleet erilaisissa henkilöstöhallinnon sekä yritysjohdon tehtävissä. Haastatteluista saatiin potentiaalisten asiakkaiden ajatuksia ja ehdotuksia kehittämishankkeesta. Potentiaalisten asiakkaiden ottaminen mukaan tutkimukseen oli erityisen tärkeää, jotta kehittämishankkeesta saatiin realistinen kuva asiakkaiden näkökulmasta ja hankkeesta saatiin suunniteltua mahdollisimman toimiva.

## 8.2 Tutkimuksen tulosten arviointia

Tämän opinnäytetyön kautta saatiin tietoa siitä, mitä on Living Lab -toiminta ja millaisena se BarLaureassa ilmenee. Lisäksi saatiin tietoa palveluiden tuotteistamisesta. Tutkimuksen avulla saatiin varmistusta BarLaurean ja yritysten väliselle, tarkoituksenmukaiselle Living Lab -toiminnalle. Viitekehysten tietojen ja tutkimusten tulosten perusteella pystyttiin kehittämään uudenlainen Living Lab -menetelmin toimiva palvelukonsepti-idea BarLaureaan.

Kehittämismalli Living Lab -toiminnan tuotteistamisesta näytti olevan ennestään vieras. Vastaavaa toimintaa ei ainakaan Suomen markkinoilta löytynyt. Ainoa vastaavanlainen liiketoimintamalli löytyi Alankomaista. Opinnäytetyön merkittävyyttä pohdittaessa on tärkeä miettiä, mitä uutta suunniteltu liiketoimintamalli tuo korkeakoulutoiminnalle sekä yleistettäessä ja suuremmassa mittakaavassa koko Suomen liiketoimintamallille. Nykypäivänä T&K&I-toiminta on nostettu laajalti tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja tuotteiden tai palvelujen loppukäyttäjät halutaan tiiviimmin mukaan koko innovaatioprosessiin. Lisäksi tutkimuksesta selvisi, että Suomen markkinoilla on potentiaalia ja tarvetta ulkoistetulle Living Lab -toiminnalle.

Tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen kohdejoukon tarkoituksenmukainen valitseminen tukee tutkimuksen luotettavuutta. Kohdejoukoksi valittiin Living Lab -näkökulmasta kaikki eri toimijat. Sen lisäksi eri toimijat valittiin harkinnanvaraisesti, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman kattavat ja luotettavat. Teemahaastatteluissa haastateltavat valittiin BarLaurean eri organisaatiotasoilta. Workshopiin osallistujan olivat kaikki eri alojen asiantuntijoita. Haastateltavilla yritysedustajilla oli laaja kokemus ravitsemisalalan eri tehtävistä. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa nousee tulosten yhdenmukaisuus merkittäväksi tekijäksi. Eri toimijat painottivat samoja asioita ja tulokset olivat hyvin yhdenmukaisia. Sekä opiskelijat, ohjaajat että yritysmaailman edustajat ja potentiaaliset asiakkaat nostivat samoja näkökohtia esiin.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaatio tutkimuksessa. Triangulaatioksi kutsutaan monien eri tutkimusmenetelmien käyttöä aineiston hankinnassa ja analysoinnissa. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan useiden eri aineistojen ja tiedonlähteiden käyttämistä samassa tutkimuksessa, menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineistoin hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytettiin kolme eri menetelmää (kuvio 4); teemahaastattelua, workshopia sekä haastatteluja. Analysointimenetelminä käytettiin teemoittelua sekä induktiivista päättelyä. (Eskola & Suoranta 1998, 69-70.)

Uuden kehittämismallin luominen oli haastavaa, sillä ideoinnissa tuli ottaa samanaikaisesti useita asioita huomioon. Kehittämishankkeen tavoitteena oli win-win-tilanne, eli tilanne, josta jokainen osapuoli hyötyy merkittävästi. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin nimenomaan BarLaureaan suunniteltavaan tuotteistettuun palvelukonseptiin, mutta tieto on myös yleistettävissä. Vastaavanlaisella palvelukonseptilla, Living Lab -menetelmin toimivalla demoympäristöllä on mahdollisuuksia kokonaan uudenlaiseen liiketoimintamalliin.

## 9 Pohdinta

Yritykset, kuten esimerkiksi ravintolat tekevät usein tuote-, palvelu- ja konseptitestaukset kokeilemalla erilaisia valmiiksi ideoituja palvelukonsepteja. Konseptitestauksesta luonnollisesti seuraa tietoa ja pohdintaa. Tässä opinnäytetyössä suunnitellussa kehittämishankkeessa käytetään kuitenkin tutkimusmenetelmiä, jotka tehokkaasti dokumentoidaan, analysoidaan ja raportoidaan ja tutkittavaa konseptia todella tutkitaan yksityiskohtaisesti. Näin saadaan tehokkaasti kehitysehdotuksia ja lopputuloksesta mahdollisimman toimiva ja tavoitteiden mukainen.



Tutkimuksesta nousi esiin monialaisen osaamisen ja asiantuntijuuden tärkeys. Koska on kyse kouluympäristössä tehtävästä tutkimuksesta, ei tutkimuslaitoksesta, on osaamista ja hyötyjä tuotava vahvasti esiin. Lisäksi hyötynä on myös loppukäyttäjien moninaisuus. Loppukäyttäjinä toimivat Laurean eri alojen opiskelijat, yritysvierailijat, konferenssivieraat, ulkopuoliset asiakkaat ja Laurean henkilöstö, joten myös loppukäyttäjien joukko on moninainen, vaikkakin painottuu enimmäkseen opiskelijoihin. Opiskelijoiden joukkokin kuitenkin on hyvin kirjava monialaisuuden lisäksi, on lukiosta tai ammattikouluista tulevia opiskelijoita, aikuisopiskelijoita, perheellisiä, sinkkuja, työelämässä jo olevia, eri alojen opiskelijoita, kansainvälisiä vaihto-opiskelijoita ja niin edelleen.

Jotta loppukäyttäjät ovat valmiita olemaan osana tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, on tuotava esiin tutkimusympäristö-olosuhde. Kun etukäteen on tiedossa, että paikka on tutkimusympäristö, ollaan myös valmiimpia vastaamaan erilaisiin tutkimuksiin. Suunniteltu palvelukonsepti on yrityksille riskitön menetelmä T&K&I-ympäristössä, joten myös sitä tulee tuoda esiin.

Opinnäytetyössä suunnitellun palvelukonseptin toteuttaminen vaatisi BarLaurean sisäisen Living Lab -toiminnan eheyttämistä. Henkilöitä T&K -toimintaan tulisi ehdottomasti saada lisää esimerkiksi harjoittelijoiden muodossa.

Palvelukonseptin toteuttaminen käytännössä vaatisi eri koulutusalojen yhteistyötä. BarLaurean toimintaan liittyvä oleellisena osana muun muassa rahoitus, markkinointi, palaute- ja maksuteknologiat. Edellä mainitut liittyvät oleellisena osana liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmiin. Myös heidät voitaisiin ottaa mukaan toimintaan esimerkiksi osana opintojaksoja.

Tehokkaaseen, läpinäkyvään tiedonkulkuun, johon Living Lab -toiminta pääosin perustuu, tulisi panostaa BarLaureassa lisää. Käyttäjien kanssa tehtyjä tutkimuksia ja selvityksiä olisi hyvä tuoda toimintaan lisää. Tutkimusten pohjalta voitaisiin BarLaurean toimintaa kehittää. BarLaurea voisi hakea aktiivisemmin erilaisia rahoituksia. Esimerkiksi maa- ja metsätalousministeriöllä tietyiltä instansseilta on mahdollista hakea erilaisia hankerahoituksia. Rahoitusten avulla BarLaurea voisi ylläpitää erilaisia virallisia hankkeita, joissa toimintaa voitaisiin tutkia, kehittää ja testata.

Asiakaspalautetta voitaisiin hyödyntää määrätietoisemmin, asiakaspalautteelle olisi hyvä olla fyysinen tietokanta. Nyt palavereista tehdään kevyet pöytäkirjat. Tämä on uusi toimintamalli, joka opiskelijoiden mukaan toimii joustavasti BarLaurean ilmapiirissä. Opiskelijat kuitenkin näkevät palautteiden paremman hyödyntämisen selkeästi kehitysehdotukseksi, koska niihin ei vastata systemaattisesti.

Tämän opinnäytetyön puitteissa ei saada vielä tietää, miten palvelukonsepti käytännössä toimisi ja siksi jatkotutkimusehdotusten merkitys on suuri. Ainakin teoriassa kaikki menestystä edellyttävät tekijät löytyvät.

## 10 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän luvun tarkoitus on antaa jatkotutkimusehdotuksia tuotteistetun palvelukonseptin luomiselle BarLaureaan. Nykytilan kartoituksen ja uuden tuoteidean pohjalta on hyvä jatkaa ja tarkentaa jo vireillä ollutta tutkimusta. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin analysoiden tuotteistamisen ensimmäisiin vaiheisiin, sisäiseen tuotteistamiseen. Hinnoittelu sekä markkinointisuunnitelma jäivät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, joten siitä olisi hyvä jatkaa tutkimusta.

Tuotteistamisprosessin mukaisesti tuoteideasta voidaan rakentaa tarkempi prototyyppi eli konkreettinen tuotepaketti, jota testattaisiin käytännössä. Prototyyppiä luotaessa voitaisiin viimeistellä tuotteistamisprosessi ja luoda esimerkiksi selkeät palvelupaketit. Prototyyppien luomista varten tarvitaan projektiryhmä, joka tekee palveluideasta toteutussuunnitelman sekä määrittelee tarkat asiakassegmentit, kenelle palvelua markkinoidaan. Ennen kuin palvelua lähdetään myymään, on se testattava. Prototyyppien konkretisoiduttua valituista segmenteistä tulee poimia testiryhmä, joiden kanssa palvelua aletaan testaamaan.

Luotaessa prototyyppiä, on mietittävä palvelun hinnoittelua. Toisin sanoen palvelulle siis määritetään rahallinen vastine. Hinnoittelu on yksi tuotteistuksen haastavimmista tehtävistä ja vaatii tarkkaa tietoa asiakkaiden arvosta ja vallitsevasta markkinatilanteesta. Myös kilpailijoiden merkitys hinnoittelussa on tärkeää.

Markkinointisuunnitelma on tärkeä osa palvelukonseptia. Osana markkinointisuunnitelmaa voitaisiin suunnitella asiakassegmentit, markkinointikeinot, budjetti, keksiä palvelulle myyvä nimi ja niin edelleen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella markkinoinnissa kannattaisi painottaa monialaista osaamista ja asiantuntijuutta, tuoda hyödyt vahvasti esiin sekä painottaa loppukäyttäjien moninaisuutta.

## Lähteet

### Kirjat ja painetut julkaisut

Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1998. Tampere: Vastapaino.

Heiskanen, E., Hyvönen K., Repo P. & Saastamoinen M. Käyttäjät tuotekehittäjinä. Teknologia katsaus 216/2007, Helsinki: Tekes.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Laakko, J. & Koskinen, I. Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu, käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. 2003. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

Huysalo, S. Käyttäjä tuotekehityksessä, tieto tutkimus ja menetelmät. 2009. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Keinonen, T. & Jääskö, V. Tuotekonseptointi. 2004. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Kinnunen, R. Palvelujen suunnittelu. 2003. Helsinki: WSOY.

Kolehmainen, S. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. 2007. Helsinki: Tampereen yliopisto/ Suomen kuntaliitto.

Laurea Fakta 2009-2010. Opas Laurean opiskelijoille ja henkilöstölle. Laurea.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 2005. Helsinki: WSOY.

Lovelock, C. & Wirtz, J. Services marketing, people, technology, strategy. Sixth edition. 2007. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Moritz, S. Service Design, practical acces to an evolving field. 2005. London: KISD.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2008. Porvoo: WSOYpro.

Orava, J. Living Lab -toiminta Suomessa. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 2/2009. Vaasa: Waasa Graphics.

Parantainen, J. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2007. Helsinki: Talentum.

Schumacher, J. & Niitamo, V-P. European Living Labs, A new approach for human centric regional innovation. 2008. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.

Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1999. Porvoo: WSOY.

Tiensuu, V. Tuotteistaminen tutuksi, Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Lahden ammattikorkeakoulu. 2005. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. Pieksämäki: RT-Print.

## Sähköiset lähteet

Abras C., Maloney-Krichmar D. & Preece J. 2004. User-Centered Design. Thousand Oaks: Sage Publications.

[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:OfTPRJr3xogJ:www.ifsm.umbc.edu/~preece/Papers/User-centered\\_design\\_encyclopedia\\_chapter.pdf+User-Centered+Design+Chadia+Abras1,+Diane+Maloney-Krichmar2,+Jenny+Preece3&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESji5Gk0fDwfsNKiE-jh2ZL25I7Zk-yyGe5SnZ-epVdHM\\_CoThzQgKlrMOo8Qlla-ftkRSG4mwRlcWA06GLlbSsh57DyDvHAerv-Vdc8jh2B6WWSkDR6fbA6fUYprhwmjdAjsJuZ&sig=AHIEtbRpJqkBDEfZP3J7YTxaQMu2lM70xg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:OfTPRJr3xogJ:www.ifsm.umbc.edu/~preece/Papers/User-centered_design_encyclopedia_chapter.pdf+User-Centered+Design+Chadia+Abras1,+Diane+Maloney-Krichmar2,+Jenny+Preece3&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESji5Gk0fDwfsNKiE-jh2ZL25I7Zk-yyGe5SnZ-epVdHM_CoThzQgKlrMOo8Qlla-ftkRSG4mwRlcWA06GLlbSsh57DyDvHAerv-Vdc8jh2B6WWSkDR6fbA6fUYprhwmjdAjsJuZ&sig=AHIEtbRpJqkBDEfZP3J7YTxaQMu2lM70xg)

BarLaurea. 2009. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.2.2010.

[https://intra.laurea.fi/intra/fi/01\\_laurea/01\\_laurea\\_osio1/05\\_laurea\\_leppavaara/06\\_lounas\\_ja\\_kahviopalvelut/index.jsp](https://intra.laurea.fi/intra/fi/01_laurea/01_laurea_osio1/05_laurea_leppavaara/06_lounas_ja_kahviopalvelut/index.jsp)

Coye, R. Managing customer expectations in the service encounter. DePaul University, Chicago, Illinois, USA.

Fränti, M. & Pirinen, R. 2007. Integratiivisissa oppimisympäristöissä, BarLaurea ja REDLabs, Tutkiva oppiminen. Laurea-ammattikorkeakoulu.

<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b10.pdf>

Granström, S. 2009. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen prosessi, Case: Yrityslabra. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.

Guide-Michelin - Michelin-opas. 2004. Viitattu 5.6.2010.

<http://www.michelin.fi/fi/front/affich.jsp?codeRubrique=20100312111847>

Hannila, P. & Kyngäs, P. 2007. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyö 2008. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. <https://oa.doria.fi/handle/10024/3814>

Helsinki Living Lab. 2008. Viitattu 14.2.2010.

[www.forumvirium.fi/pdf/hll\\_tekes\\_project\\_brochure\\_090508.pdf](http://www.forumvirium.fi/pdf/hll_tekes_project_brochure_090508.pdf)

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen V. TEKES 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. [www.tekes.fi/fi/.../palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/.../palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf)

Käytettävyydestä pähkinänkuoressa. 2010. Avania Consulting. Viitattu 4.2.2010.

<http://www.avania.fi/kayttavyydestaus-pahkinankuoressa/>

Lahti Living Lab. 2010. Euroopan Unioni. Euroopan Aluekehitysrachasto. Viitattu 13.2.2010.

<http://www.lahtilivinglab.fi/fi/>

Lahti-Nuuttila, K. 2009. Palvelun tuotteistaminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laukkanen, J. 2008. Productization of Services and Human Resource Management. Thesis, Helsinki University of Technologies.

Laurea Living Labs Network. 2010. Open Living Labs. Viitattu 10.2.2010.

<http://www.openlivinglabs.eu/laurea.html>

Laurean Living Lab. 2010. European Living Labs. Viitattu 15.2.2010.

<http://blog.openlivinglabs.eu/files/laureapostertext.rtf>

Leinonen, H. 2010. Sosiaalisen yrityksen palvelu/tuotetuotanto.

[www.valkky.fi/tiedostot/Tuotteistaminen\\_tiivistelma220110.pdf](http://www.valkky.fi/tiedostot/Tuotteistaminen_tiivistelma220110.pdf)

- Levitt, L. 2002. Productizing the Professional Services Business.  
[www.aceragroup.com/.../Productizing\\_the\\_Professional\\_Services\\_Business.pdf](http://www.aceragroup.com/.../Productizing_the_Professional_Services_Business.pdf)
- Merenvainio, A. 2009. Living Lab -innovaatioympäristöt. Laurea-ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/.../Merenvainio\\_A.pdf?...1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/.../Merenvainio_A.pdf?...1)
- Ojasalo, J. 2006. Quality for the individual and for the company in the business-to-business market, concepts and empirical findings on trade-offs. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- Pasila Living Lab. 2009. Viitattu 15.2.2010.  
[http://www.pasilalivinglab.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=379&Itemid=414](http://www.pasilalivinglab.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=379&Itemid=414)
- Pedagoginen strategia. 2010. Laurea-ammattikorkeakoulu.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/01\\_pedagoginen\\_strategia/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/01_pedagoginen_strategia/index.jsp)
- Restaurant of the Future. 2010. Noldus Information Technology.  
<http://www.noldus.com/human-behavior-research/services/restaurant-future>
- Rosted Jorgen. User-driven innovation, results and recommendation. October 2005.  
[www.ebst.dk/file/7321/userdriveninnovation.pdf](http://www.ebst.dk/file/7321/userdriveninnovation.pdf)
- Rönkä, K. 2006. Living Lab, Kansainvälisen tutkimusalan mahdollisuudet. Asumisen liiketoiminnan klusterin perustaminen. TEKES.  
[http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Sara/fi/Dokumenttiarkisto/Viestita\\_ja\\_aktivointi/Seminaarit/Asumisen\\_klusteri/Living\\_Lab\\_Kansainvlinen\\_tutkimuslusta\\_TEKES\\_240106.pdf](http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Sara/fi/Dokumenttiarkisto/Viestita_ja_aktivointi/Seminaarit/Asumisen_klusteri/Living_Lab_Kansainvlinen_tutkimuslusta_TEKES_240106.pdf)
- Salo, K., Haapala, H. & Niskanen J. 2008. Living Lab oppimisympäristönä ja pedagogiikkana.  
<http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/viewArticle/132/232>
- Service productization. 2004. Reproduced by Microsoft Corporation and Epicor Software Corporation with permission from JB Radford LLC.  
[www.aspera.ie/images/PDFs/ServiceProductization.pdf](http://www.aspera.ie/images/PDFs/ServiceProductization.pdf)
- Stressiä voi mitata. 31.3.2009. Keskisuomalainen.  
<http://www.ksml.fi/ihana-elama/hyva-olo/terveys/stressi%C3%A4-voi-mitata/402089>
- Ståhlbröst, A. 2008. Forming Future IT - The Living Lab Way of User Involvement. Doctoral Thesis, Luleå University of Technology. Department of Business Administration and Social Sciences, Division Infomatics.
- Thomke, S. & von Hippel, E. Customers as Innovators, A New Way to Create Value. Harvard Business Review 2002.
- Unilever foodsolutions. 2010. Pekka Terävä - puhtaiden makujen puolesta. Viitattu 27.4.2010.  
[http://www.unileverfoodsolutions.fi/keittio/keittion\\_ajankohtais/terava](http://www.unileverfoodsolutions.fi/keittio/keittion_ajankohtais/terava)
- Von Koskull, C. Use of customer information, an ethnography in service development. Helsinki 2009.
- Westerlund, B. 2007. A workshop method that involves users talking, doing and making.  
<ftp://ftp.nada.kth.se/IPLab/TechReports/HCI-33.pdf>

#### Muut lähteet

Fränti, M. Koulutusalojohtajan haastattelu. 12.11.2009. Laurea Leppävaara, Espoo.

Keränen, K. 2009. Kehittämispäällikön haastattelu. 25.10.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

Kortelainen, M. 2010. Living Lab. Powerpoint -esitys. Laurea ammattikorkeakoulu.

Kuivanen, H. & Koskenoja, H. Esimiesharjoittelijan ja restonomiopiskelijan haastattelu. 25.11.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

Olli, P. Restonomiopiskelijan haastattelu. 25.10.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

Huttunen, I. Konsultin haastattelu. Aspectum Oy. 31.3.2010. Laurea Leppävaara. Espoo.

Seminaari A. BarLaurean kehittämispäivä -seminaari. 10.2.2010. Scandic Hotel Simonkenttä.

Seminaari B. Living Lab -seminaaripäivä. 22.10.2009. Laurea Leppävaara.

Terävä, P. Ravintolan omistajan/keittiömestarin haastattelu. Ravintola Olo. 20.4.2010. Laurea Leppävaara. Espoo.

Vakkuri, M & Paananen, I. Ravintolapäällikön ja keittiöpäällikön haastattelu. 6.11.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

## Kuvat ja kuviot

Kuva 1. Living Labin toimijat (Helsinki Living Lab, 2008.).....	12
Kuva 2. Workshopissa käytetty teemoitettu 8x8-menetelmä .....	27
Kuvio 1. Opinnäytetyön (ONT) viitekehys.....	8
Kuvio 2. Kehittämishankkeen eteneminen (vrt. Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009.)..	9
Kuvio 3. Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun laatua? (Granström 2009, 32.) .	17
Kuvio 4. Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineistot ja niiden analyysi.....	29
Kuvio 5. Workshopin teemat. ....	34

## Liitteet

Liite 1: Teemapohja.....	57
Liite 2: Teemahaastattelurunko.....	58



Tausta	Lähtökohdat	Henkilöstö ja verkosto
Muut asiat	<b>LIVING LAB</b>	Tavoitteet
Kehitysehdo- tukset	Tulokset	Toteuttaminen

Liite 1: Teemapohja

## Liite 2: Teemahaastattelurunko

## LIVING LAB -TOIMINTAMALLITUTKIMUS

<b>Haastateltava, titteli ja organisaatio:</b>	
<b>Aika, paikka:</b>	
<b>Haastattelijat(t):</b>	

Esittele lyhyesti itsesi, Laurea sekä ko. hanke tavoitteineen – miksi olemme tässä tässä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Living Lab -toimintaa Laureassa ja muodostaa kokonaiskäsitys Living Lab –toiminnan merkityksestä, tavoitteista ja toimintatavoista. Lisätavoitteena on saada käsitys siitä miten Living Lab –toiminta näkyy käytännön työssä asiakkaille ja henkilökunnalle sekä miten tieto siirtyy eri toimijoiden välillä.

Haastattelu liittyy Finlab –hankkeeseen ja siellä Laurea Leppävaaran vastuulla olevaan osioon. Lisätietoja kokonaisuudesta saa seuraavilta henkilöiltä: Seppo Leminen, Minna Fred ja Mika J. Kortelainen.

**Voidaanko haastattelun tuloksia käyttää tieteellisessä tutkimuksessa ja julkaisuissa?**

**Sopiiko, että haastattelu nauhoitetaan?**

## 1. TAUSTAA

- Haastateltavan työtehtävä ja vastuualueet?
- Haastateltavan tehtävät LL-toiminnassa?
- Mikä on LL?
  - mitä on Living Lab (Kuvaile/kerro omin sanoin, haastateltavalle henkilökohtaisesti)
  - Mitä hyvää/huonoa/uutta?
  - Mitä LL tarkoittaa nimenomaan haastateltavalle?  
(Verkko vs. verkosto)
  - Missä LL ”sijaitsee”, miten se ilmenee/näky?

## 2. LIVING LAB -TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

- Mistä Living Lab –toiminnassa on lähdetty liikkeelle? Mitkä ovat olleet käynnistävät voimat?

- **Mitä metodeja käytössä?**
- **Tunnistatteko avoimen innovaation muotoja? Mitä niistä olette mahdollisesti käyttäneet?** (Open source kehitys, ideoiden hakeminen, tuotteiden ja palveluiden innovointi sekä testaus, palvelukonseptien kehittäminen, Living Lab, Crownsourcing)
- **Tiedättekö/tunnistatteko avoimen innovaation platformeja? Oletteko mahdollisesti hyödyntäneet niitä?** (esim. Owela, Ovi, Aivo –tyylisiä)
- **Millaisia prosesseja Living Lab -toiminnassa?**
- **Millaisia toimintatapoja LL-toiminnassa?**
- **Mihin kehitysprosessin vaiheisiin liittyy LL-toiminta?**
- **Kerätäänkö asiakastietoa säännöllisesti? Entä asiakaspalautetta?**
- **Kuka käsittelee asiakaspalautetta ja miten sitä hyödynnetään?**

### 3. LIVING LAB –TOIMINNAN ORGANISOINTI

- **Kuka/miten LL- toiminta on organisoitu ja johdettu? Ketkä mukana ja millaisessa roolissa?**
- **Ketkä organisaatiosta ovat mukana LL-toiminnassa ja millaisissa rooleissa?**
- **Mikä on erityisen onnistunutta organisoinnissa**
- **Millaisiin verkostoihin LL-toiminta on linkittynyt? Mikä rooli teidän toiminnallanne on LL-verkostossa?**
- **Mikä on sinun roolisi verkostossa?**
- **Mitkä toimijat ovat LL-verkostossa mukana? (verkoston ydintoimijat) miten tähän on päädytty? kenen toimijan/minkälaista osaamista pitäisi olla mukana?**
- **Miten käyttäjät ovat mukana LL-toiminnassa?**
- **Mitä käyttäjäryhmiä LL-toiminnassa on? Missä roolissa?**
- **Miten käyttäjiä motivoidaan?**

### 4. LIVING LAB –TOIMINNAN TAVOITE

- **Minkälaisia liiketoiminnallisia ja toiminnallisia tavoitteita organisaatiolle on asetettu?**

- **Kuinka Living Lab –toimintaa käytetään hyväksi? Millaisia päämääriä tai tavoitteita on LL-toiminnalle asetettu?**
- **Miten Living Lab –toiminnan tavoitteita seurataan? Kuka on seurannasta vastuussa?**
- **Miten LL tukee/kehittää organisaation ”perustoimintaa” (ja mikä se on)**
- **Mitkä ovat LL keskeiset kehitysalueet, mitä kehitysehdotuksia sinulla on tämän suhteen?**

## 5. LIVING LAB –TOIMINNAN TOTEUTTAMINEN

- **Miten asiakkaat osallistuvat toiminnan kehittämiseen? Millaiset asiakkaat ovat aktiivisimpia?**
- **Mitkä ovat/olisivat hyödyt asiakkaiden aktiivisesta osallistumisesta kehitysprosessiin? Entä haitat?**
- **Nimeä kolme keskeistä asiaa ja tapahtumaa LL-toimintaperustaisessa kehittämisessä?**
- **Mitä LL-toiminnassa tapahtuu?/ Mitä kehittämisen aikana tapahtuu? (ajallinen eteneminen)**
  - vaiheet
  - toiminnot, tekeminen
  - oma panos ja resurssit
- **Mitä työkaluja LL-toiminnassa käytetään? Millaisia työmuotoja käytätte toiminnan kehittämiseen?**
- **Miten LL-toimintaa toteutetaan? (kuvaus)**
  - johtaminen
  - kehittäminen
  - seuranta
- **Miten tieto, toiminta ja osaaminen kehittyvät LL-toiminnassa?**
- **Miten ”living lab toimintamalli” näkyy toiminnassa?**
- **Mitä LL-toiminnassa voisi tehdä toisin? (puuttuko jotain osa-alueita)**

## 6. LIVING LAB –TOIMINNAN TULOKSET

- **Mitä hyötyjä hlö ja/tai osallistuva organisaatio saa LL-toiminnasta?**
- **Mitkä ovat tuntemukset LL-toiminnasta?**
- **Mitkä ovat LL-toiminnan tulokset omalle yritykselle tai organisaatiolle?**

- **Mitä tuloksia LL-toiminnalla on saavutettu?**
- **Miten living lab –toiminta on kehittynyt ollessaan käytössä?**

## **7. KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

- **Millainen on LL-toiminnan tulevaisuuden kehitysnäkymät? Mihin menossa?**
- **Miten kehittäisit living lab -toimintamallia, jotta se tuottaisi osallistuville organisaatioille enemmän?**
- **Mitkä ovat mielestänne suurimmat esteet Living Lab –toiminnan käyttöön-otossa / hyödyntämisessä? esim.**
  - Ei ole kokemusta
  - Ei selkeää prosessia
  - Ei ole toimijoita (sisäisiä / ulkoisia)
  - Liian kallista
  - Hyötyjen näyttäminen
  - Käyttäjien kokoaminen
  - Puuttuuko jonkinlainen toiminta, toimija
  - Koulutus
  - Tiedonjako foorumi
  - Oikeudelliset kysymykset (tekijänoikeus)
  - Oikeiden toimijoiden löytäminen
  - Organisointi
- **Tuleeko mieleenne avaintoimijoita avoimen innovaation tai Living Lab –toiminnan osalta?**
- **Ketkä kannattaisi haastatella?**
- **Haluatteko vielä nostaa esiin asian, joka liittyy avoimeen innovaatioon tai Living Lab –toimintaan?**
- **Oletteko kiinnostuneita jatkossa käymään keskusteluita Living Lab –toiminnan kehittämisestä yrityksessänne?**
- **Mitä mahdollisia muita asioita, jotka ovat jääneet käsittelemättä tässä haastattelussa?**