



Arvolupaus, liiketoimintamalli ja päätöksenteon ilmiöt

Suvi-Riikka Milord

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Arvolupaus, liiketoimintamalli ja päätöksenteon ilmiöt

Suvi-Riikka Milord
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö (YAMK)
Marraskuu, 2019

Suvi-Riikka Milord

Arvolupaus, liiketoimintamalli ja päätöksenteon ilmiöt

Vuosi 2019

Sivumäärä 72

Menestyäkseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä, tulee yrityksen päivittää strategia vastaamaan uutta tilannetta. Opinnäytetyön kohteena oli koulutusyritys CareeriaPlus, jossa merkittävän organisaatiomuutoksen jälkeen oli tarve uuden strategian luomiselle. Sen pohjaksi tarvittiin johdon yhteinen näkemys yrityksen keskeisille asiakassegmenteille tuotettava arvoista ja yrityksen liiketoimintamallista. Kehittämistyön tavoitteena oli muotoilla arvolupaus ja liiketoimintamalli hyödynnettäväksi osana strategiatyötä. Lisäksi haluttiin ymmärtää mitä päätöksenteon heuristiikkoja ja harhoja voi muotoiluprosessissa tunnistaa ja miten ne voivat siihen vaikuttaa. Arvolupauksen, liiketoimintamallin ja päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen koulutusyrityksen kontekstissa on uusi näkökulma, josta ei vaikuttanut löytyvät aiempia tutkimuksia.

Keskeinen tietoperusta muodostui arvon tuottamisen ja liiketoimintamallin eri näkökulmista ja päätöksenteon ilmiöistä. Asiakkaalle ja sidosryhmille tuotettavan arvon määrittelyn eri ulottuvuuksien lisäksi olennaista on ymmärtää liiketoimintamallin tarkoitus yrityksen toiminnan kuvaajana. Kehittämiskohteena olevan yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivina työkaluina käytettiin arvolupaus- ja liiketoimintamalli canvasia. Ne toimivat osallistujien ajattelun runkona ja mahdollistivat visuaalisen tuotoksen, joka edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. Kehittämistyössä käytettiin laadullisina menetelminä työpajoja ja haastatteluja. Arvolupaus laadittiin ensimmäisessä työpajassa. Sen jälkeen hankittiin syvempää ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista kolmen eri toimijatason haastatteluilla. Liiketoimintamalli laadittiin toisessa työpajassa.

Kehittämistyön menetelmien avulla tunnistettiin muutoksia, joita yrityksen toimintaympäristössä on tapahtumassa. Lisäksi havaittiin uusia asiakasryhmiä ja tarve arvon luomisen kuvaamiselle laajempina ekosysteeminä. Tarvittavat yrityksen toiminnan muutokset konkretisoituvat arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun avulla. Opinnäytetyön tuloksena muotoiltiin malli, joka yhdistää päätöksenteon ilmiöt arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoiluprosessiin.

Opinnäytetyö toteutettiin yrityksen tarpeeseen ja toteutus toi uusia näkökulmia strategiatyön pohjaksi. Jatkossa yrityksen on mahdollista testata ja uudelleen kehittää arvolupaus ja liiketoimintamallia asiakasryhmä- ja palvelukohtaisesti. Tavoitteena oli luoda ensimmäinen yhteinen näkemys, joka jalostuu seuraavien kehittämissykliden myötä. Muotoiluprosessiin liittyviä päätöksenteon ilmiöitä kuvaavaa mallia voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä. Sen myötä ymmärrys päätöksenteon ilmiöistä kasvaa ja lisääntyneitä ymmärrystä voidaan hyödyntää palvelujen ja johtamisen kehittämisessä.

Asiasanat: Arvolupaus, liiketoimintamalli, strategia, käyttäytymistaloustiede

Suvi-Riikka Milord

Value proposition, business model and behavioral insights

Year	2019	Pages	72
------	------	-------	----

To succeed in the ever-changing business environment, a company must update its strategy to correspond to the current situation. The target of this thesis was a private education company CareeriaPlus that approved a need for a new strategy after a significant organizational change. As a base for the upcoming strategy, a common understanding of the value proposed to the company's key customer segments and of the business model was needed. The aim of this development project was to design a value proposition and a business model that would be used as a part of the company's strategy work. In addition, the aim was to gain understanding of the heuristics and biases that could be recognized in the design process and how they might affect it. Bridging value proposition, business model and behavioral insights in the context of an educational company is a new perspective that seems to not have been done before.

The main theories of this thesis were built around different views on value creation, business models and behavioral insights. In addition to understanding the different ways of creating value to customers and stakeholders, it is important to understand the role of a business model as a definition of the company's actions. The value proposition and business model canvases were chosen as tools that best fit the needs of the target company of this thesis. They give a thinking structure to stakeholders in the process and enable to create a visual outcome that benefits the creation of a common understanding among the stakeholders. Workshops and interviews were used as qualitative methods in this development process. Value proposition was designed in the first workshop. A deeper understanding of the possible changes in the business environment was created through interviews of three different actor levels. Finally, the business model was designed in the second workshop.

Through the methods of this development process, the changes about to happen in the business environment were recognized. New customer segments were also perceived, as well as a need to represent value creation more as an ecosystem. The changes that have to be applied to the target company's business model were concretised through the value proposition and business model design process. As a result of this thesis, a model combining behavioral insights to the value proposition and business model design process was introduced.

The thesis was executed to correspond to the need of the target company and it gave new insights in to the strategy work. In the future, the company can test and iterate its value proposition and business model for each customer segment and different services. The aim was to create a first common view that will continue to be refined through future development cycles. The model combining behavioral insights can be used more generally in the development of the company. The model helps to gain more understanding of behavioral insights and the gained knowledge can be used in the development of future services and management of the company.

Keywords: value proposition, business model, strategy, behavioral economics

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Arvolupaus, liiketoimintamalli ja yrityksen strategiatyö	7
1.2	Raportin rakenne.....	8
2	Liiketoimintamalli ja arvolupaus strategian pohjana	9
2.1	Tuotannosta arvon tuottamiseen.....	9
2.2	Näkökulmia liiketoimintamalliin	10
2.3	Arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilu canvasin avulla	13
2.3.1	Arvolupaus.....	16
2.3.2	Liiketoimintamalli.....	18
3	Päätöksenteon ilmiöitä	20
4	Päätöksenteon ilmiöt arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilussa	28
5	Arvolupauksen ja liiketoimintamallin kehittäminen strategiatyön osana	31
5.1	Toimintatutkimus tutkimuksellisena lähestymistapana	32
5.2	Menetelmälliset ratkaisut	35
5.3	Arvolupauksen muotoilu	37
5.3.1	Työpajan toteutus	38
5.3.2	Työpajan tulokset.....	40
5.4	Haastattelut	42
5.4.1	Haastattelu 1: yhteiskunnallinen taso.....	44
5.4.2	Haastattelu 2: toimeenpaneva taso	45
5.4.3	Haastattelu 3: yrityksen taso	48
5.4.4	Haastattelujen tulokset.....	50
5.5	Liiketoimintamallin muotoilu	53
5.5.1	Työpajan toteutus	53
5.5.2	Työpajan tulokset.....	55
6	Tulosten yhteenveto	56
7	Kehittämiprojektin arviointi.....	59

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, jopa nopeammin kuin koskaan ennen. Muutoksen on sanottu olevan pysyvä tila, mikä haastaa vakiintuneita rakenteita uudistumaan nopeasti muuttuvan ympäristön kanssa samassa tahdissa. Muutokset ja uudistumistarpeet koskettavat niin yksityistä kuin julkista sektoria, lähes kaikkia toimialoja. Yhä kiivaammat muutokset markkinoilla, kilpailun koveneminen ja markkinoita mullistavat innovaatiot kannustavat yrityksiä ja organisaatiota tarkastelemaan toimintaansa uudelleen. Muutos voidaan aloittaa päivittämällä strategia vastaamaan paremmin jatkuvia muutoksia.

Koulutuksella toimialana voidaan ajatella olevan suhteellisen vakiintuneet rakenteet, joita viimeisten vuosien aikana on kehitetty koulutusasteiden rahoitusmallien ja pedagogisen toiminnan uudistuksilla. Myös ammatillisen koulutuksen kenttä on elänyt viime vuosina murrosta, joka on muokannut sen toimintaa monin eri tavoin. Tutkintoon johtavaa koulutusta tarjoavien ammatillisten oppilaitosten yhteydessä toimii joukko yksityisiä, kilpailluilla markkinoilla toimivia koulutusyrityksiä. Niiden palveluvalikoimaan kuuluu tyypillisesti lyhytkoulutuksia, sertifiikaatteja ja erilaisia julkisten hankintojen kautta toteutettavia valmennuksia ja koulutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi maahanmuuttajille suunnatut kotouttamiskoulutukset ja työllistämiseen liittyvät valmennukselliset palvelut. Hankinnoista vastaa pääosin Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (ELY), joka toimeenpanee Työ- ja elinkeinoministeriön jakamia työllisyysmäärärahoja yhteistyössä työvoimahallinnon kanssa. Aiemmin näitä palveluita oli mahdollista toteuttaa osana ammatillisen oppilaitoksen toimintaa niin, että kilpailluilta markkinoilta tuleva tulo eriytettiin valtion rahoittamasta, tutkintoon johtavasta koulutuksesta. Sittenkin kilpailulainsäädännön muutokset ovat johtaneet liiketoimintojen vahvaan eriyttämiseen, jossa monet koulutuksenjärjestäjät ovat perustaneet täysin erilliset koulutusyritykset ei tutkintoon johtavalle liiketoiminnalle. Nämä yritykset toimivat itsenäisinä toimijoina. Liiketoiminnan mallien tulisi mahdollistaa kannattava toiminta kovasti kilpailluilla ja muuttuvilla markkinoilla.

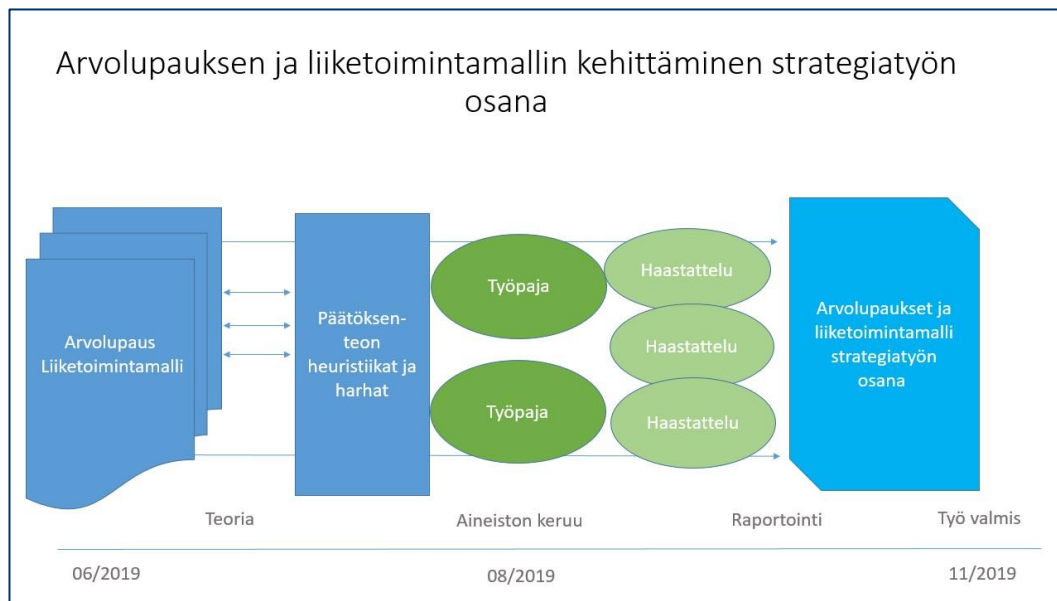
Opinnäytetyön kehittämishankkeen kohteena on yksityinen koulutusyritys CareeriaPlus. Se on osa Careeria-konsernia, jonka muodostavat ammatilliseen koulutukseen keskittyvä oppilaitos Careeria ja koulutus- ja kehittämispalveluita toteuttava tytäryhtiö CareeriaPlus. Konserni on aloittanut toimintansa kesäkuussa 2018 kahden itäisellä Uudellamaalla toimineen ammatillisen oppilaitoksen, Porvoo International Collegen ja Edupolin, yhdistyessä uudeksi toimijaksi. Careerian toimintaa aloitettaessa oli selvää, että kilpailluilla markkinoilla toimiva CareeriaPlus jatkaa toimintaansa erillisenä yrityksenä. Se on vakiinnuttanut toimintansa maahanmuuttajakoulutuksen parissa ja myös työllistämisen valmennuksista yrityksellä on pitkä kokemus. Yritys työllistää noin 50 henkilöä. Kilpailluilla markkinoilla ennakoidaan tapahtuvan mahdollisesti muutoksia, jotka on otettava huomioon yrityksen toiminnan suunnittelussa. Yritykselle ei ole aiemmin laadittu omaa strategiaa, vaan se on toiminut emoyhtiön strategian

osana. Pystyäkseen toimimaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla on tarpeellista laatia yritykselle strategia. Yrityksen johdossa tunnistettiin tarve saada yhteinen näkemys asiakkuuksista, yrityksen toimintamalleista ja toimintaympäristöstä. Työkaluiksi valikoituivat arvolupaus ja liiketoimintamalli, joiden avulla saataisiin tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä strategiatyön pohjaksi.

Arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilu on monitahoinen prosessi, jossa on monta huomioon otettavaa tekijää. Tuotoksilla on vahva kytkös yrityksen strategiaan ja siihen tulevaisuuteen, jota kohti yritys lähtee pyrkimään. Tyypillisesti muotoiluprosessiin osallistuu useampia henkilöitä tai työryhmiä, mahdollisesti organisaation eri tasoilta. Päätökset erityisesti liiketoimintamallin toteuttamisesta tehdään yrityksen johdossa. Päätöksenteon tieteiden näkökulmasta arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun vaiheissa tapahtuvassa päätöksenteossa voi olla riski ajattelun vinoumiin. Tämän työn lähtökohtana on, että ne voivat olla tunnistettavissa arvolupauksen ja liiketoiminnan muotoilun eri vaiheissa. Ei ole tiedossa, että tutkimuksia nimenomaan arvolupauksesta ja liiketoimintamallin kehittämistä päätöksenteon tieteiden näkökulmasta olisi aiemmin tehty. Kytköksiä pyritään rakentamaan hieman eri yhteyksissä tehdyistä tutkimuksista, joissa on jotakin samankaltaisuutta arvolupauksen ja liiketoimintamallin viitekehukseen. Näiden teemojen kehittäminen koulutusyrityksen kontekstissa on uusi näkökulma. Aiempia tutkimuksia on tehty lähinnä tutkintoon johtavien korkea-asteen opilaitosten näkökulmasta (Cristofaro 2016). Ne poikkeavat kuitenkin toimintaympäristöltään niin voimakkaasti täysin kilpailluilla markkinoilla toimivasta, ei tutkintoon johtavaa koulutusta tarjoavasta toimijasta, ettei vertailu näiden kahden välillä ole suoraan mahdollista. Yhtenä aihepiiriin läheisimmin sopivana lähteenä on käytetty Liedtcan (2015) artikkelia, jossa hän yhdistää harhoja ja heuristiikkoja muotoiluajatteluun ja innovatiiviseen ongelmanratkaisuun. Tässä työssä on kaksi uutta näkökulmaa. Ensiksi yhdistetään käyttäytymistieteitä arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoiluprosessiin. Toiseksi hyödynnetään yhdistelyn tuloksen syntyntä mallia koulutusyrityksen kontekstissa arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilussa.

1.1 Arvolupaus, liiketoimintamalli ja yrityksen strategiatyö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia CareeriaPlus Oy:lle arvolupaus ja liiketoimintamalli, jotka toimivat perustana strategian luomiselle. Tarkoitus oli luoda yhteinen ymmärrys ja näkemys yrityksen toiminnasta ennen varsinaisen strategian laatimista. Teoriapohjana tutkittiin päätöksenteon ilmiöitä ja työssä ne kytketään arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessiin. Tavoitteena oli ymmärtää miten erilaiset vinoumat ja heuristiikat voivat vaikuttaa muotoiluprosessissa ja miten niiden vaikutusta voitaisiin pienentää. Kehittämistyön tuloksena syntyi arvolupauksen ja liiketoimintamallin kautta kokonaiskuva yrityksen toimintaympäristöstä ja siitä, miten päätöksenteon tieteitä voidaan jatkossa hyödyntää strategisessa päätöksenteossa.



Kuvio 1: Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa hankittiin teoriatietoa arvolupauksesta, liiketoimintamallista ja päätöksentekoon liittyvistä heuristiikoista ja harhoista. Sen jälkeen toteutettiin työpajat ja haastattelut. Kehittämistyön tuloksena syntyivät arvolupaus ja liiketoimintamalli, joita hyödynnettiin yrityksen strategiatyössä loppuvuonna 2019.

1.2 Raportin rakenne

Kehittämistyön taustalla olevia teorioita esitellään luvussa kaksi ja kolme. Luku kaksi käsittelee arvon tuottamisen käsitettä ja eri näkökulmia liiketoiminnan mallintamiseen. Sen jälkeen esitellään arvolupauksen ja liiketoiminnan mallit, joita hyödynnettiin kehittämistyössä yrityksessä. Kolmannessa luvussa käsitellään päätöksenteon ilmiöitä käyden läpi kehittämistyön kannalta olennaisia heuristiikkoja ja harhoja. Neljännessä luvussa esitetään malli, jossa päätöksenteon ilmiöt yhdistyvät arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessiin. Raportti jatkuu empiirisellä osuudella luvussa viisi. Ensin paneudutaan kehittämistyön tutkimukselliseen otteeseen, toimintatutkimukseen. Menetelmälliset ratkaisut on esitetty seuraavaksi ja sen jälkeen edetään niiden toteutuksen käsittelyyn. Toteutus on esitetty aikajärjestyksessä edeten ensimmäisestä työpajasta haastatteluihin ja viimeiseksi esitellään toinen työpaja. Käytettyjen menetelmien tulokset on esitetty kunkin menetelmän yhteydessä. Kuudennessa luvussa käsitellään kehittämistyön tuloksia vastaten tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa arvioidaan kehittämishanketta esittäen joitakin aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille.

2 Liiketoimintamalli ja arvolupaus strategian pohjana

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen tulisi kyetä hankkimaan kyvykkyksiä, joiden avulla se kykenee toimimaan menestyksekkäästi (Teece 2009). Pärjätäkseen kilpailussa, on strategiaa kyettävä tarvittaessa muuttamaan ja pystyttävä tarjoamaan uusia palveluja. Pelkän uuden tuotteen markkinoille tuominen ei enää välttämättä riitä vaan menestyäkseen on kehitettävä uusia liiketoimintamalleja. (Amit & Zott 2012.) Tässä luvussa käsitellään liiketoiminnan kehittymistä tuotannon korostamisesta kohti asiakkaalle ja sidosryhmille luotavan arvon määrittelyä. Arvon tuottamisesta siirrytään liiketoiminnan mallintamiseen ja erilaisten mallien eroihin ja yhteneväisyyksiin. Kehittämistyössä käytettyjä arvolupaus ja liiketoimintamalli canvas -työkaluja (Osterwalder, Pigneur & Bernada 2014) käsitellään luvun lopussa. Raportissa niihin jatkossa käytetyllä viittauksella Osterwalder (2014) tarkoitetaan edellä mainittua teosta ja siinä kuvattuja canvas-työkaluja.

2.1 Tuotannosta arvon tuottamiseen

Aiemmasta tuotantokeskeisestä liiketoiminnasta on viimeisen kymmenen vuoden aikana siirrytty kohti palvelukeskeistä ajattelua. Sen keskiössä on arvon tuottaminen asiakkaalle. Tuotokeskeisessä ajattelussa yrityksen toimintaa tarkasteltiin vahvasti tuotannon näkökulmasta hakien kilpailuetua fyysistä tuotetta parantamalla. Perinteisessä strategisessa johtamisessa arvo on nähty korkeimpana hintana, jonka asiakas on valmis maksamaan ostamastaan tuotteesta (Porter 1985, 38) hyötyä tuottavien tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksina (Ramirez 1999). Palvelukeskeisessä ajattelussa jokainen yritys on palveluyritys huolimatta siitä tuottaako ja myykö se fyysisiä ja/tai aineettomia palveluja. Kilpailuetua ja menestystä saavutetaan keskittymällä asiakkaan näkökulmasta palveluun ja sen moniin eri ulottuvuuksiin asiakasprosessin eri vaiheissa.

Liiketoiminnan kehittämisessä palvelukeskeisen ajattelun tulisi sisältyä strategiaan ja yrityksen johdon hahmottaa toimintaa asiakaskeskeisesti. Viime vuosina laajasti yleistyneen palvelukeskeisen ajattelun ovat tehneet tunnetuksi Vargo ja Lusch (2004, 2016) tarkentaen tuoreimmassa julkaisussa palvelukeskeisen logiikan periaatteita. Palvelukeskeisen ajattelun lähtökohtana on arvon tuottaminen eri osapuolille. Vargon ja Luschin teoriassa sidosryhmät, osalliset määrittellään laajana käsitteenä. Pelkästään asiakkaalle tuotettavan arvon lisäksi huomioidaan yrityksen työntekijät ja kaikki sidosryhmät osallisina arvon tuottamisessa. Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan arvoa mahdollisimman laajasti eri tahoille hahmottaen liiketoimintaa ekosysteeminä, eikä vain yrityksen ja asiakkaan välisenä kanssakäymisenä. (Vargo ja Lusch 2004, 2016.)

Yhden näkemyksen mukaan arvon luomisessa asiakkaalle tulisi keskittyä asiakkaan hyvinvointiin koska asiakkaan ajatellaan valitsevan mieluummin vaihtoehtoja, jotka lisäävät heidän hyvinvointiaan (Harrison, Bosse & Phillips 2010). Yrityksen tulisi määrittellä tarkasti, miten se luo

arvoa asiakkaan hyvinvointia lisäämällä, ja rakentaa palvelukonseptit sekä asiakkuuden hoito sen ympärille. Pystyäkseen tuottamaan arvoa tulee asiakkaat tuntea syvällisesti ja ymmärtää mitkä tekijät lisäävät heidän hyvinvointiaan (Harrison ym. 2009, 2010).

Yrityksen arvon luomisen voidaan ajatella tarkoittavan mahdollisimman suuren arvon luomista kaikille sidosryhmille (Freeman 2010). Tämä jaetun arvon malli eroaa aiemmista strategisen johtamisen malleista laajentaen näkökulman asiakkaista kaikkiin sidosryhmiin. Arvon tuottaminen nähdään pitkän aikavälin toimintana ja yhteiskuntaan kytkeytyvänä yksittäisten palvelukohtaisten sijaan. Sidosryhmiä ovat kaikki tahot, jotka osallistuvat arvon tuottamiseen yrityksessä eri rooleissa: asiakkaat, työntekijät, yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat ja kaikki muut tahot, joilla on jokin rooli arvon tuottamisessa yrityksen toiminnassa. Arvoa sidosryhmille luodaan yhteistyön eri muodoissa, kuten työntekijöille palkanmaksun prosessissa, tavarantoimittajille sujuvana prosessina, omistajille yrityksen menestymisenä tai yhteiskunnalle veroina. Menestyäkseen yrityksen tulisi laajentaa strategista ajatteluaan ja sisällyttää siihen eri sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet. (Freeman 2010.) Yrityksen tulisi määritellä missä ja miten se kunkin sidosryhmän kanssa arvoa tuottaa ja rakentaa strategia sen ympärille. Eri sidosryhmillä on erilaiset tavoitteet ja odotukset, joten ne on määriteltävä kunkin ryhmän kohdalta erikseen strategiaa laatiessa. (Harrison ym. 2009.)

2.2 Näkökulmia liiketoimintamalliin

Liiketoimintamalli on sidoksissa yrityksen strategiaan. Strategian voidaan ajatella kuvaavan tapaa, jolla yrityksen eri osaset sopivat yhteen (Porter 2001, 37). Termillä on vahvaa samankaltaisuutta liiketoimintamallin kanssa. Dasilva ja Trkman (2013) määrittelevät strategian muovaavan yrityksen kykyä tuottaa uusia liiketoimintamalleja tulevaisuudessa. Strategian tarkoituksena on rakentaa dynaamista liiketoimintaa, jonka avulla yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Ambrosini & Bowman 2009). Dynaamisuus tässä yhteydessä määritellään olevan yrityksen kykyä ennakoita, tarttua tilaisuuksiin ja välttää uhkia samalla huolehtien kilpailukyvyistä jatkuvalla uudistumisella tilanteen vaatimalla tavalla (Teece 2009). Dasilva ja Trkman esittävät strategian määrittelevän yrityksen dynaamiset kyvykkyydet, jotka tuottavat uusia liiketoimintamalleja vastaamaan olemassa olevia tai tulevia epävarmuuksia. Strategia on pitkän aikavälin suunnitelma, dynaamisia kyvykkyyksiä määritellään keskipitkällä aikavälillä ja liiketoimintamalli puolestaan kuvaa nykyä hetkeä lyhyellä perspektiivillä. Dasilva ja Trkman korostavat strategian kuvaavan sitä miksi yritys haluaa tulla ja liiketoimintamallin kuvaavan sitä mitä yritys on nyt.

Työkaluja liiketoiminnan mallintamiseen ja hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä on useita. Vaikka mallit ovat erilaisia, ovat niiden luojat yleensä yksimielisiä siitä, että arvoluopaus, arvon luominen ja arvon haltuunotto ovat kolme erillistä, toisiinsa sidoksissa olevaa liiketoimintamallin komponenttia (Demil, Lecocq, Ricart & Zott 2015). Ne kuvaavat asiakkaan

näkökulmaa ja kysyntää markkinoilla. Arvon tuottamisen keinot mahdollistavat uusien liiketoimintamahdollisuuksien tai uusien tuotteiden tai palveluiden tuomisen markkinoille (Shane & Venkataraman 2000, Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega 2010). Yrityksen resurssien jakaminen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kuuluu arvon luomisen osuuteen ja pohjautuu yrityksen strategiaan päätöksiin (Amit & Zott 2001). Kattaakseen palvelujen tuottamisesta syntyvät kulut, tulee liiketoimintamallissa määritellä yrityksen tulovirrat ja hinnoittelu niin, että ne ylittävät kulujen kokonaissumman (Shane & Venkataraman 2000). Liiketoimintamallin avulla luodaan yhtenäinen kuva yrityksen toiminnasta (Demil ym. 2015) ja liiketoimintamallin kehittäminen on huomattavasti moninaisempi prosessi kuin pelkän tuotteen innovointi (Amit & Zott 2012).

Liiketoimintamallien kehittämistä ovat tehneet useat eri tahot ja mallien lisäksi on määritelty erilaisia prosesseja niiden luomiseen. Tarve malleille on syntynyt palvelukeskeisen ajattelun myötä. Perinteiset liiketoiminnan mallit olivat vahvasti tuotantoon painottuvia (Massa, Tucci & Afuah 2017). Yksinkertaisimmillaan liiketoimintamallin voidaan ajatella kuvaavan yrityksen toimintaa palvelujen tuottamisen ja asiakkaiden näkökulmasta vastaamalla kysymyksiin: kuka, mitä, milloin, miksi, missä, miten ja kuinka paljon (Mitchell & Coles 2003). Tunnettuja tuoreempia malleja ovat Osterwalderin ja Pigneurin (2010) lisäksi mm. Richardson (2008), Zott ja Amit (2010) sekä Teece (2010). Teecen malli lähtee ajatuksesta, että yritys saa tuottoa palveluilla, joiden tuottama arvo houkuttelee asiakkaat maksamaan siitä. Zott ja Amit puolestaan kuvaavat liiketoimintamallia laajemmin verkostomaisena. Tällaisessa kuvauksessa liiketoimintamalli rakennetaan yhdessä verkoston eri toimijoiden kanssa ja se kuvaa laajemmin yrityksen eri sidosryhmiä ja toimintaa verkostoissa (Bocken, Short, Rana & Evans 2013) Osterwalderin ja Pigneurin (2010) malli on yksinkertaisempi ja pitää sisällään asiakassegmentit ja arvolupauksen (Arvolupaus), kanavat, asiakassuhteet, resurssit, aktiviteetit ja kumppanuudet (miten arvoa tuotetaan) ja tulovirrat sekä kulut (arvon haltuunotto).

Perinteisen liiketoimintamallin rinnalle on kehittynyt kestävä liiketoimintamallin käsite, joka laajentaa näkökulmaa asiakkaasta yrityksen ekosysteemiin (Dougherty & Dunne 2011). Esimerkiksi Osterwalderin malli keskittyy melko tiukasti asiakkaan näkökulmaan, kun taas kestävä liiketoimintamallin perusajatus on yrityksen tuottaman arvon kytkeminen laajemmin eri sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Osterwalderin mallista tämä laajempi yhteiskunnallinen ulottuvuus puuttuu (Bocken ym. 2013). Wieland, Hartmann ja Vargo (2017) kyseenalaistavat arvolupauksen toimivuuden haastamalla pohtimaan kuvaako se aidosti sitä, mikä on yrityksen liiketoiminnan suhde markkinoihin ja onko arvolupaus ylipäänsä merkityksellinen nykyajassa. Kriittistä arviointia olemassa oleville liiketoimintamallin viitekehyksille esittävät Massa ja kumppanit (2017), jotka tunnistivat eri malleista kolme näkökulmaa, joista liiketoimintamalli muodostuu: kognitiivisia tai kielellisiä ilmaisuja ja yhteistä ymmärrystä siitä mitä yritys tekee (1), muodollisia kuvauksia liiketoiminnan yleisistä elementeistä (2), joihin keskitytään tavoitteena löytää tapoja luoda kilpailuetua ja ylivoimaista kyvykkyyttä (3). Liiketoimintamalli voidaan

nähdä myös strategiaa toteuttavana työkaluna, joka kuvaa kapasiteettia, jolla yrityksen strategia toteutuu (DaSilva & Trkman 2013).

Beckett ja Dalrympe (2019) kokoavat yhteen tuoreessa tutkimusartikkelissaan eri näkemyksiä liiketoimintamalleihin. He tuovat esiin liiketoimintamallien kompleksisuuden mikä tarkoittaa hyvin monien eri sidosryhmien ja näkökulmien huomioimista sitä laatiessa. Osterwalderin liiketoimintamallin he näkevät enemmänkin yhteistä ymmärrystä tuottavana työkaluna kuin riittävän laajan näkemyksen mahdollistavana mallina erinomaisen liiketoimintamallin muotoilussa. (Beckett & Dalrympe 2019.) Ekosysteeminä ajateltavan liiketoimintamallin kuvaamiseen tarvitaan moniulotteinen työkalu, johon monet mallit ovat liian yksinkertaisia. Niissä huomio kiinnittyy enemmän yksittäisiin osioihin, kuin niiden välisiin suhteisiin (Beckett & Dalrympe 2019). Beckett ja Dalrympe nimeävät ekosysteeminä kuvattavan liiketoiminnan osalta kolme huomioitavaa osa-aluetta:

- *Toimijoiden välisissä suhteissa* rakennetaan ja tuotetaan arvoa yhdessä eri toimijoiden välillä, sisäisissä ja ulkoisissa suhteissa.
- *Aktiivisuuslinkit* kuvaavat transaktioita, joissa omistajuus vaihtuu eri toimijoiden välillä tai on olemassa jokin sopimukseen perustuva yhteys yrityksen varallisuuteen pääsyyn.
- *Resurssisuhteet* kuvaavat taloudellisia, fyysisiä (tuotteet, infrastruktuuri) tai aineettomia (ohjelmistot, brändi) ja tiedollisia komponentteja (tieto, osaaminen)

Liiketoimintaa voidaan näiden ulottuvuuksien kautta kuvata verkostona, joka perustuu erilaisiin toiminnallisuuksiin. Liiketoimintamallin eri osien välisten suhteiden kuvaaminen on tärkeää, jotta tiedonkulku ja resurssit tukevat aidosti mallin toteutumista. (Beckett & Dalrympe 2019.)

Liiketoimintamallin valinta on hyvä sovittaa yrityksen tilanteeseen. Edellä mainituista lähestymistavoista löytyy vaihtoehtoja hyvin erilaisiin tilanteisiin niin uuden liiketoiminnan rakentamiseen kuin jo olemassa olevan yrityksen kehittämiseen, yksityiselle tai julkiselle sektorille. Yksinkertaisen ja selkeän mallin valitseminen puoltaa paikkaansa silloin, kun aiempia malleja ei ole kenties käytettävissä tai tarvitaan työkalu, jolla saadaan nopeasti luotua yhteinen näkemys. Kehittämisprojektin kohteena olevassa yrityksessä ei ollut käytössä aiempaa kuvausta liiketoiminnasta. Siksi päädyttiin valitsemaan työkalu, jonka avulla saadaan yhteisesti kuvattua liiketoiminnan eri alueet ja uuden liiketoiminnan mahdollisuudet. Osterwalderin malli tuntui sopivan tähän tarkoitukseen parhaiten ja siksi se valikoitui työkaluksi tähän vaiheeseen. Päätöstä tuki mallin käytön tukena oleva laajat ja vapaasti hyödynnettävät digitaaliset

materiaalit, jotka tekevät mallin hyödyntämisestä helpompaa ja mahdollistavat useiden toimijoiden osallistamisen. Seuraavassa on kuvattu tarkemmin Osterwalderin (2014) liiketoimintamallin ja arvolupaus-canvasin taustoja ja käyttötapoja.

2.3 Arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilu canvasin avulla

Osterwalderin (2014) mallissa arvolupauksen luominen lähtee aina asiakasprofiilista. Oleellista on ottaa asiakkaan näkökulma ja keskittyä siihen, mitä asiakas kokee, näkee ja haluaa. Arvolupaus ja liiketoimintamalli -työkalut sopivat hyvin startupeille ja innovointiin kuten myös jo olemassa oleviin liiketoimintoihin silloin, kun halutaan parantaa tai luoda uusia arvolupauksia tai liiketoimintamalleja. Työskentely on tällöin hyvä aloittaa hahmottamalla tavoitetila: ollaanko innovoimassa uutta liiketoimintaa vanhan rinnalle, muuttamassa täysin uuteen vai kehittämässä olemassa olevaa. Onnistuakseen tulee yrityksen johto sitouttaa uuteen tapaan ajatella ja päästä yli vanhoista, hitaista toimintatavoista ja tappioiden välttelystä. (Osterwalder ym. 2014, 19, 160-161.)

Osterwalderin malli (2014) sisältää neljä vaihetta: canvas, muotoilu, testaus ja kehittäminen. Canvas-vaiheessa muotoillaan arvolupaus ja muotoilun vaiheessa siirrytään sopivan liiketoimintamallin rakentamiseen syventäen asiakasymmärrystä ja luoden prototyyppisiä uusia palveluista. Seuraavassa vaiheessa uusia palveluita testataan asiakkaiden kanssa ja tulosten perusteella kehitetään edelleen paremmaksi. Tämä työ keskittyy erityisesti kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, joissa määritellään arvolupaukset canvasien avulla ja sidotaan ne liiketoimintamalliin. Testaus ja jatkokehittäminen jäävät tämän työn jälkeiseen aikaan ja luovat mahdollisuuksia jatkotutkimuksille ja uusille kehittämishankkeille.

Osterwalder tuo esiin arvolupaustyöskentelyn taustalla vaikuttavia asioita, joihin kirja ja sen työtavat tuovat vastauksia. Mallin ajatellaan sopivan erityisen hyvin, jos käyttäjä on kokenut arvonluomisen olevan suuri kokonaisuus, jonka hahmottaminen voi olla vaikeaa. Arvon luominen asiakkaille voi tuntua suurelta hankkeelta ja sen hahmottaminen voi olla haasteellista. Tähän kehittämishankkeeseen parhaiten sopivat taustavaikuttimet ovat haaste nähdä tarjolle olevien tuotteiden ja palveluiden taa ja saada syvällisempi ymmärrys asiakkaalle luotavasta lisäarvosta. Malli antaa työkaluja tiimeille luoden yhteisen kielen ja ymmärryksen arvon luomisesta asiakkaille. Samalla se tukee selkeiden prosessien ja työkalujen hyödyntämistä kehittämisessä. Kehittämishankkeiden toteuttamiseen malli tuo ratkaisuja niille, joilla on koke-musta hankkeista, joita on laajasti valmisteltu sisäisesti osallistamatta aidosti asiakkaita ja sidosryhmiä. Lisäksi haasteena on voinut olla vahvemmin mielipiteisiin kuin tietoon ja faktoihin perustuva tapa toimia sekä keskittyminen olemassa olevan liiketoiminnan pyörittämiseen kehittämisen mahdollistamisen sijaan. (intro s. 6-7.)

Arvolupauksen suunnittelu (intro s. 9) auttaa järjestämään arvonluontiin liittyvän tiedon näkyvään ja selkeään muotoon ja auttaa suunnittelemaan palveluja, jotka on luotu vastaamaan

asiakkaiden tärkeimpiin tavoitteisiin, kipukohtiin ja tavoittelemiin hyötyihin. Tiimi saa yhteisen kielen, joka auttaa toteuttamaan strategiaa tehokkaammin ja aidosti asiakkaan tarpeista lähtien. Mallin avulla luodaan, testataan ja tuotetaan palveluja, joita asiakkaat haluavat ja jotka vastaavat heidän tarpeitaan.

Arvolupaus canvas muodostuu liiketoimintamallin kahdesta osasta ja niiden syvemmästä tarkastelusta (intro s. 15.) Ensin laaditaan asiakasprofiili, sen jälkeen arvolupaus yrityksen palveluista ja sen jälkeen sovitetaan ne yhteen. Sen jälkeen ne liitetään osaksi yrityksen liiketoimintamallia (Business Model), jonka tekemiseen tarjolla oma canvas-pohjansa. Työskentelyn voi aloittaa joko muodostamalla ensin asiakasprofiileihin kytkeytyvät arvolupaukset, ja sen jälkeen liiketoimintamallin tai aloittamalla liiketoimintamallista ja kytkemällä sen jälkeen siihen arvolupaukset tuotteittain. Oleellista on ymmärtää se, että ne ovat kytköksissä toisiinsa - muuttunut arvolupaus vaikuttaa liiketoimintamalliin ja toisin päin.

Seuraavassa on kuvattu arvokartan ja asiakasprofiilin osa-alueet. Osterwalderin mallia ei ole heidän palvelussaan käännetty suomeksi, joten suomennoksessa on hyödynnetty Liikkanen (2019) suomennosta heidän tuottamastaan suomenkielisestä arvokartasta (kuvio 2).

Fourkind ♦ Arvolupauscanvas

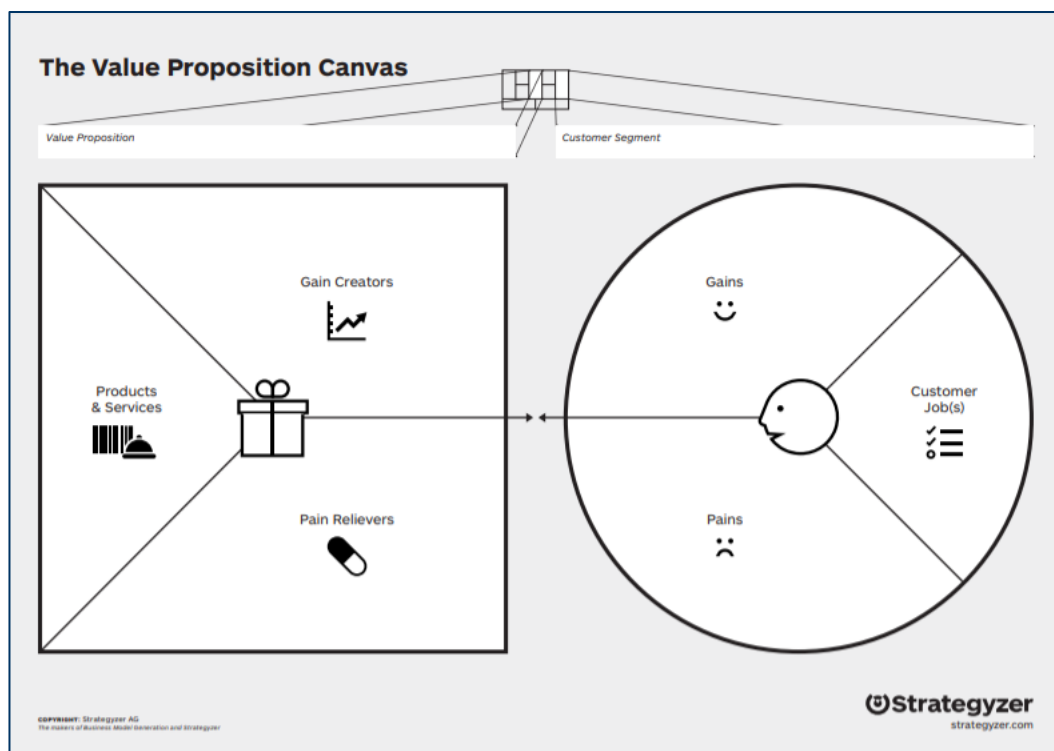
<p>Kohderyhmä (asiakas/käyttäjä):</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Nykyisiä ratkaisuja</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Tavoitteet ja päämäärät</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 45%;">Tarpeet ja halut</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: 45%;">Ongelmat ja huolet</div> </div>	<p>Toimiala / käyttötapaus:</p> <div style="background-color: #f46d43; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px dashed orange; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Tuotteen tai palvelun ominaisuudet</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px dashed orange; padding: 5px; width: 45%;">Ratkaisu ongelmiin</div> <div style="border: 1px dashed orange; padding: 5px; width: 45%;">Saatavat hyödyt</div> </div> <div style="background-color: #f46d43; padding: 2px; margin-top: 5px;">Arvo- lupaus</div>
--	--

Fourkind Ltd. / Lassi Liikkanen. Licensed under Creative Commons V4 Share-Alike - Attribution license, CC BY-SA

Kuvio 2: Arvokartta Osterwaldin malliin perustuen (Liikkanen 2019)

Liikkasen arvolupaus canvasissa kentät ovat Osterwalderin versiosta poiketen eri järjestyksessä, muutoin se sisältö on sama. Asiakasprofiili -nimi on korvattu sanalla Ihminen ja Arvo-kartta sanan sijaan käytetään termiä Palvelu. Tässä työssä käytetään suoria käännöksiä Osterwalderin mallista muilta osin, ainoastaan canvasin osa-alueiden nimissä käytetään Liikkasen version suomennoksia.

Osterwalderin mallissa työskentely alkaa oikealla olevan asiakasprofiilin muotoilusta (Customer Profile) (Kuvio 3). Se kuvaa tietyn asiakassegmentin yksityiskohtaisemmin jakautuen kolmeen kenttään: *tavoitteet ja päämäärät* (Customer job(s)), *tarpeet ja halut* (Gains) ja *ongelmat ja huolet* (Pains). (Osterwalder ym. 2014, 8-9.) Tavoitteet ja päämäärät ovat sellaisia, joita asiakkaat yrittävät saada tehdyksi työelämässä tai henkilökohtaisessa elämässään, asiakkaan omin sanoin ilmaistuna. Tarpeet ja halut ovat jotain sellaista, mitä asiakkaat haluavat saavuttaa tai jotakin konkreettisia hyötyjä, joita asiakkaat etsivät. Ongelmat ja huolet ovat ikäviä seurauksia, riskejä tai esteitä, jotka liittyvät tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen. Asiakasprofiilin muotoilu esitellään tarkemmin seuraavassa aluvuussa.



Kuvio 3: Arvolupaus canvas (Osterwalder ym. 2014)

Vasemmalla puolella oleva arvokartta laaditaan asiakasprofiilin valmistumisen jälkeen. Arvokartta keskittyy yrityksen tarjontaan ja sen kolme osa-aluetta ovat: Keskeiset käsitteet arvokartassa: *tuotteen tai palvelun ominaisuudet* (Products and Services), *saavat hyödyt* (Gain Creators) ja *ratkaisut ongelmiin* (Pain Relievers). Arvolupaus muotoillaan tähän karttaan lis-

tattujen tuotteiden ja/tai palvelujen ympärille. Toiseen kenttään kuvataan mitä hyötyjä asiakas saa ja kolmanteen, miten tuotteet ja palvelut helpottavat, vähentävät tai poistavat asiakkaalta ikäviä seurauksia, riskejä tai esteitä. Onnistuneessa arvokartassa nämä asiakasprofiili ja arvolutaus ovat yhteensopivat (FIT) eli tuotteet, hyödyt ja ratkaisut ongelmiin vastaavat yhteen tai useampaan asiakasprofiilissa tunnistettuun tavoitteeseen tai päämäärään, haluun tai tarpeeseen poistaen ongelmia tai huolia (Osterwalder ym. 2014, 8-9). Työskentelyssä voi hyödyntää kysymyslistoja, joiden tavoitteena on ohjata osallistujien ajattelua syvällisemmälle tasolle (liitteet 1 ja 2). Seuraavassa on kuvattu tarkemmin arvolutaus canvasin käyttöä arvolutauksen muotoilussa.

2.3.1 Arvolutaus

Muotoiluprosessin eteneminen työpajassa tai itsenäisenä työskentelynä on kuvattu Osterwalderin kirjassa (2014). Lisäksi verkkopalvelussa Strategyzer.com on digitaalisia materiaaleja ja mahdollisuus työstää canvaseja sähköisessä muodossa. Seuraavassa on kuvattu miten arvolutaus canvasia käytetään muotoiluprosessissa Osterwalderin mukaan.

Työskentely alkaa asiakkaan tavoitteiden ja päämäärien selvittämisellä. Osterwalderin ym. (2014) mukaan oleellista on, että profiiliin laatijat omaavat syvällisen asiakastuntemuksen, jolloin heillä on riittävän monipuolinen kokemus ja näkemys kyseisestä asiakasryhmästä ja toisaalta yrityksen toiminnasta. Tavoitteiden ja päämäärien selvittämisessä huomioidaan käytännölliset ja toiminnalliset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset/emotionaaliset päämäärät. On olennaista tarkastella asioita asiakkaan perspektiivistä saadakseen selville mikä aidosti on asiakkaan päämäärä. Se voi olla jotakin aivan muuta, kuin mitä näkyvä käytös antaa ymmärtää.

Osterwalder viittaa kirjassaan (2014) Jobs to be done -ajatteluun, joka on viime vuosina tunnut laajemmin tunnetuksi (Christensen, Scott, Berstell ja Nitterhouse 2007). Christensen ym. kuvaavat asiakkaan todellisten päämäärien olemusta pirtelöesimerkillä artikkelissaan. Lisäksi videopalvelu Youtubessa Christensenin videota aiheesta on katsottu yli 82 000 kertaa (28.10.2019). Esimerkissä Christensen kuvaa miten asiakkaiden todelliset päämäärät saatiin selville tutkimalla amerikkalaisen pikaruokaketjun pirtelöiden ostajia. Heille tehdyillä kyselyillä saatiin tietoa asiakkaiden pitämistä eri mauista ja koostumuksista, mutta uudet, niitä vastanneet tuotteet eivät vaikuttaneet myyntiin odotetusti. Tutkijat päättivät kyselyiden sijaan haastatella asiakkaita heidän poistuessaan pikaruokalasta pirtelön kanssa. Näin saatiin selville asiakkaiden tarpeet ja todelliset syyt pirtelöiden ostamiselle: aamulla pirtelöitä ostaneista suuri osa oli työmatkalaisia, joille pirtelö antoi jotakin tekemistä pitkälle, tylsälle autotokalle töihin. Lisäksi pirtelö oli juuri sopivaa syötävää autossa, koska se ei sotke ja on sopivan täyttävää. Kilpaileviksi tuotteiksi pirtelölle tunnistettiin bagelit, banaanit ja donitsit. Toinen selkeä asiakasryhmä selvisi iltapäivän haastatteluista: äidit poikkesivat pikaruokalaan ostamaan lapselle pirtelön välttääkseen vierailun läheiseen lelukauppaan. Näille äideille kilpaileva tuote oli lelukauppaan meno. Tuote oli kummallekin asiakasryhmälle täysin sama,

mutta sen tehtävä oli eri. Christensen korostaa, että palkkaamme tuotteet tekemään jotakin tiettyä tarkoitusta, emme osta jotakin itse tuotteen takia. (Christensen ym. 2007.) Asiakkaan tavoitteita määriteltessä tulee pyrkiä löytämään todelliset syyt näkyvän käyttäytymisen taustalta ja etsiä sanoittamattomiakin päämääriä ottaen huomioon aiemmin mainitut käytännölliset, sosiaaliset ja emotionaaliset ulottuvuudet. Osion työstämisen apuna voi käyttää apukysymyksiä, jotka löytyvät kirjasta ja Strategyzer.com -verkkopalvelusta (liite 1). Kun tavoitteet ja päämäärät on löydetty, asetetaan ne seuraavassa vaiheessa tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mitkä ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeimpiä ja mitkä vähiten tärkeitä päämääriä.

Seuraavaksi laaditaan sisältö tarpeisiin ja haluihin sekä ongelmiin ja huoliin. Kirjassa työskentely aloitetaan ongelmista ja huolista. Ongelmien ja huolien kohdalla on hyvä pyrkiä löytämään kolmenlaisia ongelmia tai huolia: ikäviä seurauksia, esteitä tai riskejä. Kaikkien kohdalla on hyvä pyrkiä olemaan mahdollisimman konkreettinen ja välttää kovin yleisiä ilmaisuja. Määrittelyn jälkeen ongelmat ja huolet järjestetään jälleen tärkeysjärjestykseen ongelman tai huolen aiheuttaman ”kivun” mukaisesti. (Osterwalder ym. 2014, 14-15.) Asiakkaan tavoittelemien hyödyn kuvaamisessa (16-17) on neljä eri näkökulmaa:

- edellytetyt hyödyt: niitä ilman ratkaisu ei toimi, esim. matkapuhelimesta tulee pystyä soittamaan.
- odotetut hyödyt: melko yksinkertaisia, odotettavissa olevia hyötyjä, esim. matkapuhelimen tyylikäs muoto.
- halutut hyödyt: hyötyjä, jotka ylittävät perusodotukset asiakkaiden pystyessä kuitenkin ne nimeämään heiltä kysyttäessä. Esim. älypuhelimien sujuva yhteys muihin älylaitteisiin.
- odottamattomat hyödyt: asiakkaan odotukset ja toiveet ylittävät hyödyt, joita asiakkaat eivät osaisi kertoa heiltä kysyttäessä. Esim. Applen ensimmäinen kosketusnäyttölinen puhelin oli jotakin, mitä kuluttajat eivät osanneet toivoa.

Kuten muutkin osa-alueet, myös hyödyt järjestetään tärkeysjärjestykseen välttämättömästä ihan kivaan (nice to have). (12-25.) Tämän jälkeen asiakasprofiili on valmis ja voidaan siirtyä arvokarttaan, joka laaditaan canvasin vasemmalle puolelle (kuvio 3).

Työ aloitetaan tuotteista ja palveluista, joihin listataan yrityksen tarjoamat tuotteet: aineelliset, aineettomat, digitaaliset ja rahalliset. Tarjolla olevien palveluiden tulisi vastata asiakkaiden käytännöllisiin, sosiaalisiin tai emotionaalisiin tavoitteisiin ja päämääriin tai tyydyttää perustarpeita. Tuotteet tuottavat aidosti arvoa vain kytkeytyessään tietyn asiakasryhmän tunnistettuihin tavoitteisiin, sen tavoittelemiin hyötyihin ja tuottaessaan ratkaisun ongelmiin tai

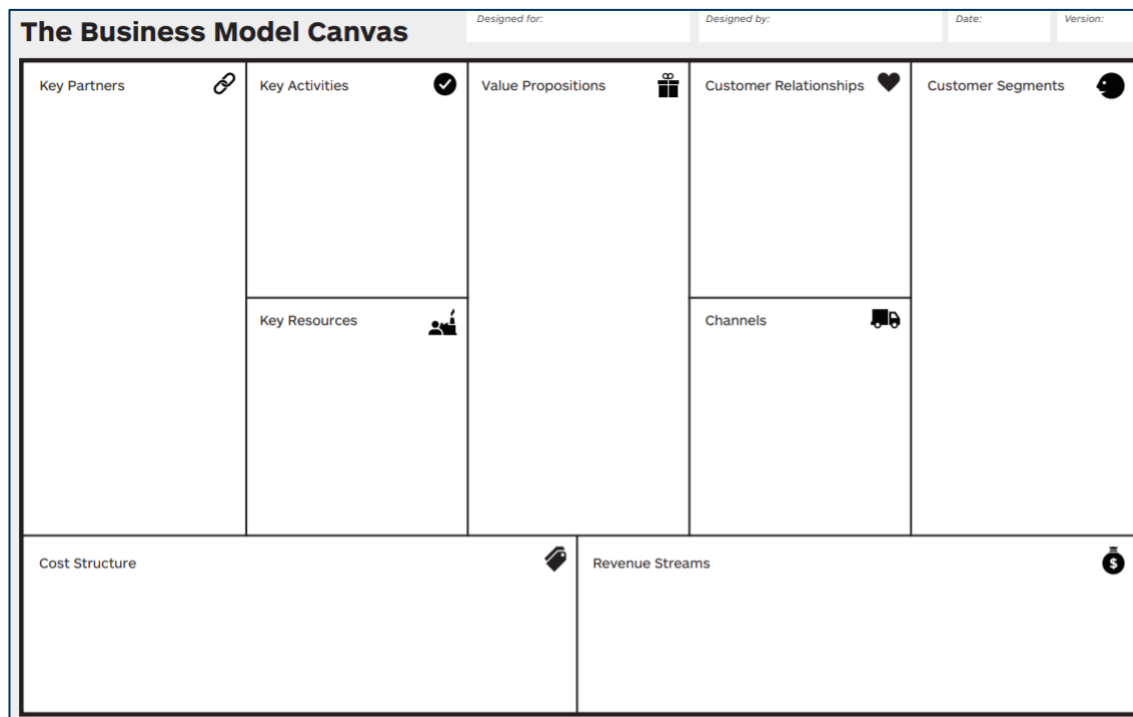
haasteisiin. Tämän osion tuotteet ja palvelut järjestetään hyötyjen tavoin tärkeysjärjestykseen tavoitteena tunnistaa tuotteet ja palvelut, jotka ovat asiakkaille välttämättömiä. Sen jälkeen siirrytään ratkaisuihin, jotka vähentävät, estävät tai poistavat asiakkaiden ongelmia tai haasteita. Ratkaisuihin kuvataan mahdollisimman konkreettisesti, miten aiotaan helpottaa asiakkaan kokemaa ”kipua” palveluprosessin eri vaiheissa. Parhaat arvolupaukset keskittyvät asiakkaille merkityksellisimpiin ongelmiin tai haasteisiin. Jokaiseen aiemmassa vaiheessa tunnistettuun ongelmaan tai haasteeseen ei siis tule etsiä ratkaisuja, vaan on tunnistettava niistä tärkeimmät ja keskityttävä niiden ratkaisemiseen. (Osterwalder ym. 2014, 28-31.)

Seuraavassa vaiheessa kirjataan ylös saatavat hyödyt (Osterwalder ym. 2014, 32-33). Ne kuvaavat miten tuotteet ja palvelut tuottavat asiakkaita yllättäviä tuloksia ja hyötyjä käytettävyydellä, sosiaalisesti, positiivisina tunteita ja kustannusten säästöinä. Kuten aiemmassa vaiheessa ongelmien ja haasteiden kohdalla, ei hyötyjenkään tarvitse vastata jokaiseen asiakkaan tavoittelemaan hyötyyn. Tärkeintä on löytää niistä asiakkaille tärkeimmät ja jälleen tämän vaiheen päätteeksi laittaa esiin tulleet hyödyt tärkeysjärjestykseen. (32-33.) Viimeistään työskentelyn tässä vaiheessa on hyvä tarkistaa, että asiakasprofiili ja arvokartta ovat yhteensopivat eli tarjotut palvelut, hyödyt ja ratkaisut aidosti vastaavat aiemmassa vaiheessa kyseisen asiakassegmentin tunnistettuihin tarpeisiin, haluihin, ongelmiin ja haasteisiin. Tällöin syntyy yhteensopivuus (FIT) ja seuraavassa vaiheessa voidaan lähteä muotoilemaan ja testaamaan tuotettua arvolupausta. (42-47.) Muotoilu ja testaaminen ovat iteratiivinen prosessi, jossa vaiheet seuraavat toisiaan ja tämä vaihe alkaa mahdollisimman pian arvolupauksen laatimisen jälkeen (62). Arvolupauksen ympärille laaditaan liiketoimintamalli, joka konkretisoi miten arvoa konkreettisesti tullaan tuottamaan ja millaisin resurssein. Seuraavassa on kuvattu liiketoimintamalli canvasin (Business model canvas) hyödyntäminen arvolupauksen laatimisen jälkeen.

2.3.2 Liiketoimintamalli

Jotta yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkailleen ja toimimaan vakiintuneesti, on sen tuotettava arvoa itselleen (Osterwalder ym. 2014, 144). Liiketoimintamalliin tiivistyvät tavat, joilla yritys luo itselleen arvoa. Arvolupaus kuvaa, miten arvoa tuotetaan asiakkaalle, liiketoimintamalli puolestaan kuvaa yritykselle tuotettavaa arvoa. Osterwalderin ym. canvasvaspohja muodostuu yhdeksästä eri kentästä (kuvio 4). Liiketoimintamallista löytyvät arvolupaus ja asiakassegmentit, joiden muotoiluun paneuduttiin aiemmissa osioissa. Lisäksi liiketoimintamalliin kuvataan yrityksen keskeiset kumppanuudet (Key Partnerships), ydintoiminnot (Key Activities), keskeiset resurssit (Key Resources), asiakassuhteet (Customer Relationships, jakelukanavat (Channels) ja tulovirrat (Revenue Streams). Näiden myötä muodostuu kokonaiskuva liiketoi-

minnasta ja Osterwladner ym. Kehottavat liiketoimintamallin muotoiluprosessissa vaihtelevaan näkökulmaa arvolupauksesta kokonaisuvaan, jotta niiden yhteys varmistuu ja kytkös säilyy vahvana (2014, 145).



Kuvio 4: Liiketoimintamalli -canvas (Osterwalder ym. 2014)

Liiketoimintamallista suositellaan tehtäväksi eri versioita, joihin voi helposti rakentaa erilaisia kustannusmalleja ja testata kokonaisuuden toimivuutta. Tämä onnistuu canvasia hyödyntämällä paperisena tai digitaalisessa versiossa, johon voi myös lisätä jokaiseen osa-alueeseen lukuja, liitetiedostoja, selvityksiä jne. Eri liiketoimintamalliversioiden vertailu auttaa hahmottamaan mikä niistä toimii parhaiten, erityisesti jos ollaan innovoimassa uutta palvelua tai tuotetta. (Osterwalder ym. 2014, 156-157.)

Mallin laatimisen jälkeen on hyvä käyttää arviointityökalua sen toimivuuden ja ominaisuuksien arviointiin. Sen tekemiseen on seitsemän kysymyksen lista (156-157), joka auttaa hahmottamaan muotoillun liiketoimintamallin onnistumismahdollisuutta ja kokonaisuutta:

- Kustannukset: miten helppoa tai vaikeaa asiakkaan on vaihtaa jonkin toisen yrityksen palveluihin?
- Jatkuvat tulot: onko jokainen ostos ainutkertainen vai johtaako se uusiin tai toistuviin ostoihin?
- Tulot vs menot: saako yritys ensin tuloja vai syntyvätkö ensin kustannukset?

- Erottuva kustannusrakenne: onko kustannusrakenne selvästi kilpailijoista erottuva tai heitä parempi?
- Muiden osallistaminen: missä määrin liiketoimintamalli mahdollistaa asiakkaiden tai muiden sidosryhmien arvon tuottamisen yritykselle ilmaiseksi?
- Skaalautuvuus: kuinka paljon kasvua on mahdollista tehdä ilman suuria esteitä (esim. Infrastrukturi, asiakaspalvelu, rekrytointi)
- Kilpailijoilta suojautuminen: missä määrin liiketoimintamalli suojaa kilpailulta?

Osterwalder antaa teoksessaan selkeät ohjeet liiketoiminta canvasin hyödyntämiseen ja lisäksi on aiemmin julkaistu, ainoastaan liiketoimintamallien muotoiluun keskittyvä teos (Osterwalder & Pigneur 2010). Liiketoimintamallin valmistumisesta siirrytään testaukseen, jonka tavoitteena on varmistua aitojen asiakkaiden parissa toteutetuilla tutkimuksilla, että luodut palvelut ovat toimivia ja vastaavat asiakkaiden tarpeita. Kertynyttä tietoa hyödynnetään palvelun kehittämisessä edelleen.

Kuten edellä on kuvattu, vaatii arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessi monenlaisten päätösten tekemistä siihen osallistuvilta. Kolmannessa luvussa esitellään päätöksentekoon liittyviä heuristiikkoja ja harhoja, joiden voidaan ajatella liittyvän muotoiluprosessiin ja liiketoimintaan liittyvään päätöksentekoon. Sen jälkeen siirrytään arvolupauksen, liiketoimintamallin muotoilun prosessit ja päätöksenteon ilmiöt yhdistävään malliin ennen työn empiiristä osuutta.

3 Päätöksenteon ilmiöitä

Johtotason toimijoiden päätöksentekokyvyllä voi olla suuri vaikutus yrityksen menestykseen tai epäonnistumiseen. Oma osuutensa on onnella ja sattumilla, joiden osuutta tapahtumien lopputulokseen johtajat eivät aina osaa arvioida. (Kahneman 2011, 200-201.) Päätöksentekokyvyn kehittäminen edellyttää prosessiin vaikuttaneiden vääristymien korjaamista tai vinoutuneen ajattelun vähentämistä. Päätösten analysointi ja parantaminen on mahdollista vain, jos johtaja tuntee päätöksenteon ilmiöitä ja pystyy niitä tunnistamaan omassa tai muiden ajattelussa. (Bazerman & Moore 2013). Oman ajattelun vinoutumien tunnistaminen on kuitenkin vaikeaa. Helpommin sitä voi tunnistaa toisten ajattelussa tai tarkastelemalla kriittisesti tietoja ja prosesseja, jotka ovat edeltäneet päätöksenteon hetkeä. (Kahneman, Lovallo & Sibony 2011.) Liiketoiminnan kehittäminen arvolupauksen ja liiketoimintamallin avulla edellyttää useita toisiaan seuraavia päätöksiä. Työskentelyn taustalla olevan tiedon laatu ja sen analysointi mahdollisimman hyvin voi auttaa tekemään parempia päätöksiä (Kahneman ym. 2011, Cristofaro 2016).

Koulutusyrityksen strategian pohjaksi tehtävässä kehittämistyössä on useita osallistujia ja tehdyt päätökset linjaavat strategiaa, jota yritys lähtee toteuttamaan. Arvolupausten ja liiketoimintamallin muotoilussa hyödynnetään monenlaisia tietoja ja ajatusprosesseja, joiden tuloksena mallit muotoutuvat. Asiakasprofiilien määrittelyssä ja arvolupausten muotoilussa keskeistä on asiakasymmärrys. Oleellista on lisäksi kyky hahmottaa yrityksen mahdollisuuksia uudenlaisten tai parannettujen palvelujen tuottajana. Liiketoimintamallin muotoilussa korostuu kyky laajemman toimintaympäristön hahmottamiseen, joka pitää sisällään yhteiskunnallisen tason, markkinatilanteen ja yrityksen sisäiset toiminnot ja kyvykkyydet. Näillä eri tasoilla liikkuessa voivat harhat ja heuristiikat vaikuttaa työskentelyyn osallistuvien päätöksiin. Seuraavassa on esitelty tämän työn kannalta olennaisia heuristiikkoja ja harhoja, sekä niiden yleisiä vaikutuksia päätöksentekoon. Heuristiikkojen ja harhojen rajaamiseen ovat vaikuttaneet Liedtka (2015), Kahnemanin ym. (2011) ja Cristofaron (2016) artikkelit. Liedtka yhdistää yleisiä päätöksenteon harhoja ja heuristiikkoja muotoiluajatteluun. Cristofaro (2016) puolestaan esittää tapaustutkimuksen, jonka kohteena on italialainen yksityinen korkea-asteen opetusta tarjoava oppilaitos. Tapaustutkimus keskittyy oppilaitoksen kahden eri uuden tuotteen kehittämisen päätöksentekoprosessin analysointiin. Teoriapohjana Cristofaro käyttää Kahnemanin ym. (2011) esittämää päätöksenteon prosessin tarkistuslistaa kytkien sen persoonallisuustyyppien vaikutuksiin päätöksenteossa. Tarkistuslistaan (Kahneman ym. 2011) on koottu tuotekehitykseen ja strategisen tason päätöksiin liittyviä kysymyksiä tavoitteena parantaa organisaation päätöksentekokykyä. Tässä luvussa päätöksenteon ilmiöitä kuvataan yleisesti. Neljännessä luvussa nämä päätöksenteon ilmiöt kytketään arvolupausten ja liiketoimintamallin muotoilun prosessiin pyrkien osoittamaan kriittisiä vaiheita, joissa heuristiikkojen ja harhojen voidaan ajatella esiintyvän.

Perinteisen taloustieteen näkökulmasta ihminen on rationaalinen päätöksentekijä ja tekee valinnat punnittuaan vaihtoehtoja järkevästi. Yhä laajemmin huomiota on saanut käyttäytymistieteiden näkökulma, jonka mukaan ajattelu on paljolti kaikkea muuta kuin rationaalista. Käyttäytymistaloustiede tutkii ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä psykologisten, kognitiivisten ja sosiologisten tekijöiden pohjalta ja sen keskeisin teoria on prospektiteoria, jonka Kahneman ja Tversky julkaisivat vuonna 1979. Siinä esitettyjä tuloksia ihmisen päätöksenteon harhoista on sittemmin tutkittu laajasti etsien lisää vastauksia ajattelun vinoumien vaikutuksesta yksilön ajatteluun (esim. Goldstein & Gigerenzer 2002, Kahneman & Tversky 1996). Taloustieteen parista tutkimukset ovat laajenneet ihmisen käyttäytymisen laajempaan analysointiin mm. johtamiseen ja kehittämiseen liittyvään päätöksentekoon (Bazerman & Moore 2013, Liedtka 2015, Cristofaro 2016). Päätöksenteon ilmiöiden ymmärryksen perusta on ihmisen ajattelun kahden systeemin käsite.

Ihmisen ajattelun tutkimuksessa on saanut viime vuosina laajasti näkyvyyttä Nobel-voittaja Daniel Kahnemanin kirjassaan ”Ajattelu, hidas ja nopea” esittämä malli. Siinä ajattelu voi-

daan jakaa nopeaan (system 1) ja hitaaseen ajatteluun (system 2). Systeemi 1 on automaattinen ja nopea. Se astuu peliin ensimmäisenä ja sen ollessa käytössä teemme nopeat johtopäätökset ilman suurta vaivannäköä. Ponnistelua ja reflektointia vaativaan ajatteluun käytämme systeemi 2:sta. (Kahneman 2011, 20-21.) Johtamisessa ja päätöksenteossa on tärkeää tunnistaa nämä kaksi ajattelun tapaa. Haasteena on se, että varsinkin nopea ajattelu toimii autopi-lotin tavoin ja sen tuottamien päätösten tiedostaminen ja kyseenalaistaminen ei ole välttämättä helppoa. Jokaista päätöstä ei voi jäädä pohtimaan ja analysoimaan pitkäksi aikaa, mutta varsinkin johtavassa asemassa olevan olisi hyvä tunnistaa milloin erityisesti olisi käytettävä hidasta ajattelua nopean sijaan (Bazerman & Moore 2013, 3-4). Pelkän hitaan ja nopean ajattelun tunnistamisen lisäksi on hyvä tunnistaa hieman laajemmin päätöksentekoon vaikuttavia ilmiöitä.

Käyttäytymistaloustieteessä päätöksentekoon nähdään vaikuttavan erilaiset heuristiikat eli peukalosäännöt, jotka auttavat yksinkertaistamaan päätöksentekoa. Ne ovat mielen oikopolkuja, joita käytämme pystyäksemme tekemään päätöksiä nopeammin. Heuristiikat auttavat meitä päätöksenteossa, mutta samalla ne mahdollistavat erilaisten harhojen syntymisen. (Thaler & Sunstein 2009, 24-25.) Päätöksentekoon liittyviä tilanteita voidaan jakaa joko riskiä sisältäviin tai sellaisiin, joihin ei liity riskiä. Riskiä sisältävissä tilanteissa päätökset tehdään tietämättä mitä niistä seuraa. Riskittömät päätökset liittyvät enemmänkin johonkin ostokseen tai vaihtokauppaan, jossa maksua vastaan saadaan jokin tietty hyödyke tai palvelu. (Kahneman & Tversky 1983.) Seuraavassa on kuvattu tarkemmin yleisimpiä heuristiikkoja ja harhoja, joista löytyy esimerkkejä liiketoiminnan ja se kehittämisen ympäristöistä.

Yleisiä heuristiikkoja, mielen oikopolkuja, ovat saatavuus-, edustavuus ja vahvistusheuristiikat. Niistä ensimmäinen kertoo tavastamme tehdä päätös perustuen mielessämme helposti tarjolla olevaan tietoon. Edustavuusheuristiikka puolestaan kuvaa tapaamme yhdistää tarjolla oleva tieto, johonkin aiempaan, samaa muistuttavaan tietoon tai tilanteeseen. (Kahneman & Tversky 1973, Thaler & Sunstein 2009, 24-25.) Kummankin heuristiikan perustoimintatapa on sama: esitettyyn kysymykseen tuotetaan vastaus, joka tulee helposti mieleen ja näin ollen mielestämme parhaiten edustaa kysymykseen haettavaa vastausta. Jos etsinnässä on jokin suuruusluokka tai kategoria, vastaamme nopeimmin mieleen tulevilla vastauksilla pohtimatta niinkään niiden todellista suhdetta esitettyyn kysymykseen, suuruusluokkaan tai kategoriaan. Mielikuvan eläväisyys ja lähiaikoina siihen liittyneet vahvat uutisoinnit tai muut nopeasti mieleen tulevat vahvat mielikuvat vaikuttavat ajatteluun vahvasti. Esimerkiksi lento-onnettomuuksista tai tietynlaisista sairauksista tai rikollisuudesta uutisointi saa ne vaikuttamaan ajattelussamme yleisemmiltä kuin ne tilastollisesti ovat. Johtamisen päätöksenteossa tämä voi johtaa virheisiin, joissa päätöksiä tehdään jonkin asian tuttuuden perusteella tai perustetaan päätöksiä nopeasti mieleen tulevien viimeaikaisten tapahtumien tai tietojen pohjalta. (Kahneman 2011, 130-131, Bazerman & Moore 2013, 35-36.) Ihmisen tapaan etsiä helposti saatavilla olevaa ja omaa ajattelua tukevaa tietoa kuvaa vahvistusheuristiikka. Ajattelun systeemi

1 suosii nopeasti mielen tulevien asioiden, erityisesti oletusta tukevien tietojen kritiikitöntä käsittelyä. Asioiden suhteellisuuden ja todennäköisyyden kriittinen tarkastelu hämärtyy ja vaikuttavuusheuristiikan vuoksi ihminen voi arvioida jonkin epätavallisen tapahtuman tai lopputuloksen todennäköisyyden paljon todellista suuremmaksi. (Kahneman 2011, 81.)

Liiketoiminnan kehittämisessä saatavuusheuristiikka voi vaikuttaa ideointivaiheeseen, jossa uusien ajatusten tai toimintamallien tuttuus vaikuttaa yksilön mielipiteeseen niistä. Tutun tuntuiset ja helposti kuviteltavat ideat arvotetaan korkeammalle kuin vaikeasti kuviteltavat. (Liedtka 2015.) Ajattelua voi johtaa harhaan ihmisen tapa täyttää saatavilla olevan tiedon aukot muodostaen näkemys sen perusteella, mitä tietoja helposti on näkyvillä. Kahnemanin käyttämä ilmaisu ” Se mitä näet on kaikki mitä on ” (”What you see is all there is”) kuvaa tapaa yhdistellä nopeasti saatavilla oleva tieto muodostamalla oletettu kokonaiskuva puutteellistenkin tietojen pohjalta. Liiketoiminnan kannalta tärkeitä päätöksiä tehtäessä tätä voi välttää pohtimalla onko varmasti kaikki tarvittava tieto käytössä päätöksen tueksi. Päätöksen liittyvän tiedon mahdollisten lähteiden pohtiminen voi auttaa vähentämään heuristiikan vaikutusta. (Kahneman ym. 2011.) Saatavuusheuristiikka voi vaikuttaa myös tilanteissa, joissa omaa roolia tai työpanosta verrataan toisiin. Helposti mieleen tuleva ja helposti muistista esiin nostettava tiedon koetaan olevan tärkeämpää tai tulosten todennäköisempiä (Kahneman & Tversky 1973). Oman panostuksen arviointi muita suuremmaksi perustuu ajatteluun, jossa oma toiminta on helposti mieleen tulevaa ja toisten panostusten arviointi vaatii ponnistelua.

Tutkimuksissa, joissa on tutkittu puolisoitten arvioita tekemiensä kotitöiden määrästä puolisoon verrattuna tai työryhmän jäsenten arviota omasta työmäärästä verrattuna muihin ovat koehenkilöt arvioineet systemaattisesti oman panoksensa muita suuremmiksi. Tällöin kyseessä on egosentrisyysharha, jossa oma rooli arvioidaan ylisuureksi toisten ryhmän jäsenten panokseen verrattuna (Schroeder, Caruso & Epley 2016, Gilovich, Medvec & Savitsky 2000). Yksilön tekemät toimet ja panostukset ovat vahvasti omissa tietoisuudessa, jolloin niiden määrää suhteessa toisten panokseen tulee helposti korostettua. Pystyäkseen arvioimaan omaa roolia realistisesti, tulisi pystyä tarkasti hahmottamaan muiden toimijoiden panosta omaan. Ryhmän koon kasvaessa oman panoksen arviointi suhteessa tulokseen vaikeutuu entisestään, kun vertailun kohteita on enemmän. (Schroeder ym. 2016, 238.) Kahneman suhtautuu kriittisesti ihmisen kykyyn arvioida oman ajattelunsa vinoutumista, mutta tekee poikkeuksen saatavuusheuristiikkaan liittyen. Erityisesti omaa ja ryhmän panosta verratessa voi tieto harhan olemassaolosta auttaa arvioimaan tilannetta realistisemmin. Jos tiedostaa, että ryhmän jäsenten arvioissa omaa panostaa, kokonaissumma yleisesti nousee yli sadan prosentin, tuo se ymmärrystä kyseenalaistaa omaa ajatteluaan. (Kahneman 2011, 131.) Edustamansa tahon (tiimin, yrityksen) toimien merkityksellisuuden ylikorostaminen tai oman työpanoksen arviointi korostetun suureksi voi vaikuttaa liiketoiminnan suunnitteluun väärin tavalla aiempien onnistumisten arvioinnissa tai yrityksen markkina-aseman arvioinnissa, jos tutkittua tietoa ei ole saatavilla tai sitä ei ole käytetty päätöksenteon tukena.

Edustavuusheuristiikkaan liitetään taipumus nopeassa ajattelussa tehdä yleistyksiä ja ajatella jopa stereotyyppisesti. Ehkä tunnetuin esimerkki edustavuusheuristiikasta on Kahnemanin ja Tverskyn ”Linda”. Kokeessa hänen kuvailtiin olevan ”30-vuotias puhelias, ulospäinsuuntautunut ja älykäs sinkku. Hän on filosofian maisteri. Opiskelijana häntä oli hyvin kiinnostunut diskriminaatiosta ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta ja osallistui ydinvoimaa vastustaviin mielenosoituksiin”. Kahneman ja Tversky testasivat useilla eri koeryhmillä ja erilaisin kysymyksen asetteluin kumpi on todennäköisempää, että Linda on pankkivirkailija vai, että hän on feministinen pankkivirkailija. Rationaalisesti ajateltuna kaikki naispuoliset pankissa sitä työtä tekevät ovat pankkivirkailijoita, joten heidän määränsä on tilastollisesti suurempi. Kuitenkin kaikissa kokeissa, myös päätöksenteon tieteitä ja tilastollisia menetelmiä pitkälle opiskelleiden keskuudessa, suurin osa aina valitsi vaihtoehdoksi Lindan olevan feministinen pankkivirkailija. (Kahnemann 2011, 156-159.) Päätöksiä tehdessä ihmisten on haasteellista huomioida aidot tilastolliset tosiasiat, vaan yhdistämme helposti vastauksemme stereotyyppisiin tekijöihin, kuten Linda-esimerkki hyvin kuvastaa. Liiketoiminnan kehittämässä tämä voi johtaa tutujen, jo aiemmin tuotettujen ratkaisujen tarjoamiseen asiakkaiden ongelmiin. Asiakkaiden ongelmia tai haasteita tarkastellaan yleistäen, vaikka aiempaan verrattuna asiakkaan ongelma tai tarve voi olla nyt erilainen. (Watson, Rodgers & Dudek 1998.)

Kohdatessamme tietoa, joka vahvistaa uskomuksiamme, otamme sen yleensä vastaan ilman kritiikkiä. Tällöin kyse on vahvistusheuristiikasta. Sen vaikutus voi näkyä tiedon hankinnassa: etsitään vain alkuperäistä ajatusta tukevia tietoja, jotka auttavat tietyn päämäärän saavuttamisessa. Ryhmässä tapahtuvassa ongelmanratkaisutilanteessa tämä voi näkyä toimintana, jossa hankitaan päätöksen tueksi vain muotoiltua ratkaisua tukevaa tietoa. (Kahneman ym. 2011.) Vahvistusharhan olemassa olon tiedostaminen voi auttaa päätöksenteossa suuntaamaan tiedonhankinnan nimenomaan alkuperäistä ajatusta tai uskomusta kritisoivaan tietoon sitä vahvistavan sijaan. (Bazerman & Moore 2013, 47-49.) Yrityksen toimintaa kehitettäessä työskentelytapa voi vastata edellä mainittua ryhmän ongelmanratkaisutilannetta. Vahvistusharha voi johtaa huonoon lopputulokseen, jos ryhmä keskittyy vain yhteen vaihtoehtoon tuomatta keskusteluun muutamia muitakin. Useamman vaihtoehdon pohtiminen pakottaa arvioimaan niiden taustalla olevaa tietoa laajemmin. Parhaimmillaan prosessin aikana syntyy uutta näkemystä eri vaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista. Lisäksi esiin voi tulla ensimmäistä kannatettua ajatusta kritisoivaa tietoa, joka aiemmin jäi huomioimatta. (Kahneman ym. 2011.) Tiedon käsittelyn lisäksi päätöksentekoon vaikuttaa aikakäsitys. Ihmisillä on taipumus suosia nykyhetkeä ajattelematta pitkän aikavälin seurauksia. Tästä syystä päätös kuntoilun aloittamisesta siirtyy kerta toisensa jälkeen, vaikka tiedossa onkin, että kuntoilun avulla voi edistää pitkäaikaista hyvinvointia tai estää vakavien sairauksien puhkeamisen riskiä. Ihmisellä on taipumus suosia välittömiä, nopeita voittoja pidemmän ajan päässä olevan palkkion, kuten vähi-

tellen parantuneen terveyden sijaan. Käyttäytymisen muutosta suunniteltaessa tämä aikakäsitys on hyvä ottaa huomioon. (Wang & Sloan 2018.) Välittömien hyötyjen suosimisen lisäksi ihminen pyrkii luontaisesti välttämään tappioita.

Kahnemanin ja Tverskyn (1991) yksi merkittävimmistä löydöksistä oli ihmisen tappion välttelytaipumuksen todistaminen. Se vaikuttaa merkittävästi yksilön päätöksentekoon, sillä saman suuruinen tappio koetaan kaksi kertaa suurempana kuin saman suuruinen voitto. Se näkyy rahan lisäksi omistuksissa: jostakin yksilön arvostamasta esineestä luopuminen koetaan suurempana tappiona kuin sen saamisen tuottama ilo. Moniin päätöksenteon tilanteisiin sisältyy jonkinlainen riski, mahdollisuus voittaa tai hävitä. Kahnemanin mukaan näissä tilanteissa ihminen yleensä käyttäytyy tappiota vältellen eli tekee turvallisemmalta tuntuvan päätöksen. Huonoissa valinnoissa, joissa valinta tehdään varman tappion, tai epätodennäköisen vielä isomman tappion välillä riskin välttely vähenee, eli päätökset altistavat suuremmalle riskille. (2011, 284-285.) Organisaation päätöksenteossa tämä voi johtaa konservatiiviseen toimintaan, jolloin uusien ideoiden esittäminen tai toteuttaminen koetaan liian suureksi riskiksi yksilön ja organisaation tasolla (Kahneman ym. 2011). Tappioiden välttelyn lisäksi päätöksentekoon vaikuttaa ihmisen tapa järjestellä rahaa tai siihen liittyviä asioita ajattelussaan.

Rahan käyttöä punnitessaan yksilöillä on todettu olevan käytössään mentaalisia tilejä (Kahneman 2011, 342, Thaler 1999). Ne ovat aineettomia, ajatteluun sidottuja tilejä, joilla kullakin on oma tarkoituksensa. Tilejä voidaan nimetä erilaisille aktiviteeteille, joihin liittyvät tulo- ja menovirrat yhdistetään kulloisellekin tilille. Niiden käyttötarkoituksesta riippuen tiliin liittyvät summat saavat eri merkityksen. (Thaler 1999). Yksilöt pitävät mielessään kirjaa kohtaamistaan onnistumisista, epäonnistumisista, uhista ja mahdollisuuksista. Toimintaan johtavissa päätöksissä pyritään välttämään riskiä ja huomioidaan sosiaalinen ympäristö toiminnan suunnittelussa. Mentaalisia tilejä hyödynnetään arjen tilanteissa ja oman elämän ohjaamisessa. Osaltaan ne ovat suoraan rahan linkittyneitä, kuten säästötilit lapsille, lomatilat tai vararahastot. Toisaalta ne voidaan linkittää myös käyttäytymiseen, kuten itsekontrolliin. Se voi tarkoittaa kotitalouden mentaalisen tilin avaamista, kahvilassa käynnin vähentämistä tai kuntoilun lisäämistä. Kahneman antaa esimerkin golfin pelaajasta, jolle jokainen golf pelin 18:sta reiästä on oma, mentaalinen tilinsä. Hän ei arvioi peliä kokonaisuutena vaan jokaisen reiän erikseen. Perinteinen, ihmisen rationaaliseen ajatteluun uskova taloustiede ei tunnista tällaisten mentaalisten, tunteisiin ja toimintaan kytkeytyvien tilien olemassa oloa. (Kahneman 2011, 342-343.)

De Bondt ja Thaler sanoivat vuonna 1995 liiallisen itseluottamuksen ja siihen liittyvien harhojen olevan tärkein päätöksenteon psykologian löydös. Merkittävänä ja universaalina ilmiönä sitä ilmenee lähes kaikilla päätöksenteon osa-alueilla ja se on varmasti jokaiselle ilmiönä jollakin tavalla tuttu. Erityisesti ylimmän johdon päätöksenteossa sen on ajateltu olevan yksi suurimmista esteistä hyvien päätöksien tekemiseen (Bussenitz & Barney 1997). Harha voidaan

jakaa vielä kolmeen eri osa-alueeseen: ylitarkkuus eli liian suuri luotto siihen, että tekemämme päätökset ovat tarkkoja ja päätöksen kanssa ristiriitaisten tietojen huomiotta jättäminen. Yliarviointi eli tapamme uskoa, että olemme esim. parempia, fiksumpia, nopeampia ja kyvykkäämpiä kuin mitä olemmekaan. Ylisijoittuminen eli usko, että sijoitumme toisia ylemmäs tietyillä asteikoilla erilaisissa kilpailullisissa konteksteissa. Tämä voi johtaa ihmisiä luomaan kilpailua yksilöiden välille esim. neuvottelutilanteissa, jolloin huomio itse keskustelun aiheesta (=päättävä asia) siirtyy kilpailun voittamiseen. (Bazerman & Moore 2013, 15.) Liiallinen itseluottamus voi myös johtaa päätösten tekemiseen yksin tai liian pienellä joukolla (Cristofaro 2016). Liiketoimintaa arvioidessa ja kehitettäessä on monia vaiheita, jossa edellä mainitut liiallisen itseluottamuksen eri muodot voivat vaikuttaa päätöksentekoon yksilön tai ryhmän kohdalla. Menestyksekkäät tiimit omaavat herkemmin liikaa itseluottamusta ja se voi johtaa arvioimaan liiketoiminnan muutosten toteuttamisen ja seurausten vääristyneeseen suunnitteluun. (Kahneman ym. 2011.)

Yksilöiden väliset suhteet ovat arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoiluprosessin keskiössä. Yksi merkittävä vaikutin yksilöiden välisissä suhteissa on sosiaaliset normit. Sosiaalisten normien tutkimuksilla ja eri teorioilla pyritään selvittämään miksi ympäröivien ihmisten käytös vaikuttaa omaan käyttäytymiseemme ja on voimakas vaikutin myös toisillensa tuntemattomien ihmisten välillä (Cialdini 2009, Melnyk, van Herpen & van Trijp 2010). Yksilöt ottavat vaikutteista toistensa käyttäytymisestä ja asiakaspalvelutilanteissa käyttäytymiseen vaikuttavat toisten asiakkaiden lisäksi asiakaspalvelijoiden käyttäytyminen (Albrecht, Walsh, Branch, Gremler, Van Herpen 2017). Useat tutkimukset, kuten Albrechtinkin viittavat Cialdinin (1990) tunnetuksi tekemään jakoon deskriptiivisiin ja injunktiivisiin normeihin. Deskriptiiviset normit tarkoittavat käytöstä, jota enemmistö ihmisistä noudattaa tietyssä tilanteessa ja injunktiiviset normit ovat käyttäytymistä, joka ajatellaan olevan muiden, yksilölle tärkeiden henkilöiden, mielestä hyväksyttyä tai tärkeää. Valitessaan käytöstapaansa tietyssä tilanteessa tekee yksilö hyvin nopeita, peukalosäännön omaisia päätelmiä toisten käyttäytymisestä jäljitellen niitä (Cialdini ym. 1990, 1015). Injunktiivisiin normeihin perustuvassa käytöksessä yksilö ikään kuin peilaa omaa käytöstään suuremman joukon (yhteiskunta, ryhmä, ystävät, kollegat) mielipiteeseen hyväksytystä käytöksestä ja näihin normeihin liittyy vahvasti sosiaalisen rankaisemisen käsite (Cialdini ym. 1990). Työttömien henkilöiden hyvinvointia tutkineen Clarkin mukaan paremmin voivia olivat ne henkilöt, joiden lähipiirissä oli muita työttömiä. Työttömyys oli näin ollen sosiaalisesti hyväksyttyä muodostaen normin. (Clark 2003.) Sosiaalisilla normeilla voidaan ajatella olevan vaikutusta asiakkaiden käyttäytymiseen mikä on hyvä huomioida liiketoiminnan kehittämisessä.

Yliarviointiin liittyvä suunnitteluharha kuvaa tapaa arvioida ylioptimistisesti ajankäyttöä ja sitä mitä voimme missäkin aikaraamissa saavuttaa (Bazerman & Moore 2013, 23). Suunnitteluharha vaikuttaa merkittävästi projektien epäonnistumiseen. Aiempien projektien analysoin-

nin ja myöhästymisten määrän kartoittamisen avulla voidaan pyrkiä välttämään suunnitteluharhan vaikutusta. (Beshears & Gino 2015, 60.) Suunnittelussa näkökulman tulisi olla laaja. Jos suunnitteilla olevaa projektia ajatellaan irrallisena eikä huomioida muiden, aiempien samankaltaisten projektien toteutuksia, on näkökulma liian kapea. (Kahneman ym. 2011) Se voi johtaa projektin toteutukseen tarvittavien resurssien aliarvioimiseen.

Muotoiluprosessi sisältää innovatiivista ongelmanratkaisua ja eri vaihtoehtojen vertailua (Liedtka 2015). Keskittymisharhasta puhutaan päätöksentekijän painottaessa liikaa jonkin tekijän vaikutusta jättäen muut tekijät huomiotta (Loewenstein & Angner 2003). Se voi näyttäytyä muotoiluprosessissa hypoteesien, eli tässä tapauksessa arvolupauksen, liian kapeana ajatteluna tai vähäisenä ideoiden määränä (Liedtka 2015). Toisaalta valintoja voi ohjata egosenttinen empatiakuilu, jossa yksilö arvioi muiden mieltymykset omia vastaaviksi. Tämä voi näyttäytyä päätöksentekijän arvostusten ja muiden arvostusten samankaltaisuuden ylikorostamisena (Van Boven, Dunning & Loewenstein 2000). Uusia palveluideoita tuottaessa tämä voi johtaa ratkaisuihin, joita tekijä itse arvostaa, mutta käyttäjät eivät. Palvelun toimivuuden arviointi voi samasta syystä olla haasteellista. (Nickerson 1998.) Palvelun toimivuutta tai asiakkaiden käyttäytymisen taustalla olevia ajureita voidaan selvittää kyselyin tai haastatteluin. Tiedon analysoinnin tekee haasteelliseksi sanomisen ja tekemisen välinen kuilu. Asiakastutkimuksissa on näytetty, että oman käyttäytymisen ennustaminen on hyvin vaikeaa eivätkä asiakkaan kertomat vastaukset ostokäyttäytymisestä vastaa todellista käyttäytymistä (Liedtka 2015.)

Arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilu vaatii päätöksentekijältä kykyä näkökulman vaihtamiseen asiakkaan tarpeista markkinoiden tai yhteiskunnan tilanteeseen. Edellä esitetyt heuristiikat ja harhat ovat sellaisia, joita tässä viitekehyksessä tapahtuvaan päätöksentekoon voidaan ajatella sopivan. Lisäksi erityisesti arvolupauksen muotoilun avuksi tarkoitetut kysymyslistat (Osterwalder 2014) antoivat viitteitä pyrkimyksestä näiden heuristiikkojen ja harhojen vaikutuksen vähentämiseen muotoiluprosessissa. Esiteltyjen heuristiikkojen ja harhojen tunnistamisen kautta on mahdollista jatkossa vähentää niiden vaikutusta päätöksenteossa. Yrityksen päätöksentekokykyä kehitettäessä ulkopuolisen näkemyksen käyttäminen voi olla hyödyllistä (Kahneman ym. 2011, Cristofaro 2016). Työryhmän tuloksia voi kriittisesti analysoida ylemmän tason johtaja (Kahneman ym. 2011) tai työryhmiä voi pyrkiä muodostamaan mahdollisimman heterogeenisesti niin, että osallistujat eivät edusta samaa persoonallisuustyyppiä tai ajattelutapaa (Cristofaro 2016). Päätöksenteon prosessia analysoitaessa joko lopussa tai eri vaiheissa, voi tarkistuslistasta olla apua. Se voi olla hyvä pysyvä työkalu organisaation merkittävissä päätöksissä ja luo rungon päätöksenteostrategialle yrityksessä. (Kahneman ym. 2011.)

Seuraavassa luvussa on esitetty päätöksenteon malli, joka yhdistää arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessit edellä kuvattuihin päätöksenteon ilmiöihin. Sen yhteydessä

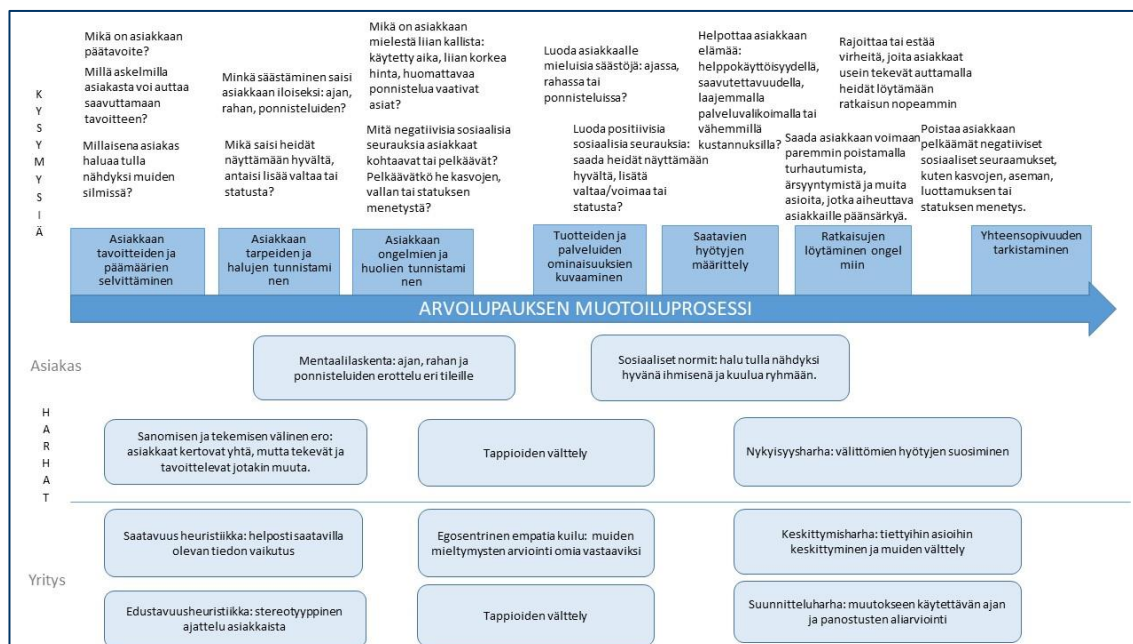
kuvataan ilmiöiden mahdollisia vaikutuksia muotoiluun osallistuvien päätöksentekoon prosessin eri vaiheissa. Sen jälkeen siirrytään työn empiiriseen osuuteen, jossa malli kytkeytyy kohdeyrityksen kehittämistyöhön.

4 Päätöksenteon ilmiöt arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilussa

Kehittämistyön taustalla olevaan teoriaan tutustuessa esiin tuli viitteitä päätöksenteon ilmiöiden yhteydestä arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessiin. Seuraavassa on kuvattu malli (kuviot 5 ja 6), jossa on hyödynnetty edellisissä luvuissa esitettyä teoriaa. Mallin tavoite on selvittää muotoiluprosessien vaiheet ja niiden aikana tapahtuvaan päätöksentekoon mahdollisesti vaikuttavat heuristiikat ja harhat. Kuviot on jäsennellyt samantapaisesti. Kuvion yläosassa ovat kyseisen mallin luomiseen liittyviä kysymyksiä (Osterwalder ym. 2014). Kuvan keskiössä on työskentelyssä noudatettu etenemismalli, jota voidaan ajatella päätöksenteon prosessina. Sen alapuolelta löytyvät päätöksenteon ilmiöt, jotka valikoituivat tähän työhön esiin tulleen teorian pohjalta. Heuristiikoista ja harhoista valittiin ne, jotka koettiin olennaisimmiksi tässä viitekehityksessä, kuten edellisen luvun lopussa kuvattiin. Valintaa vahvisti lähteenä Liedtken (2015) artikkeli, jossa osa samoista harhoista oli kuvattu palvelumuotoiluprosessiin liitettyinä. Palvelumuotoiluajattelun ja arvolupauksen ja liiketoimintamallin työkalujen visuaalisen, yhteistä ymmärrystä tukevan toiminnan välillä voidaan nähdä yhteys. Lisäksi keskeisenä lähteenä oli Cristofaron (2016) koulutuksellisen toimijan johdon päätöksenteon prosessin empiirinen tutkimus ja päätöksenteon tarkistuslista (Kahneman ym. 2011).

Arvolupauksen muotoilu keskittyy vahvasti asiakkaan näkökulmaan. Siksi kuviossa alaosa on jaettu asiakkaan ja yrityksen osioihin. Asiakkaan kohdalle on merkitty ne ilmiöt, joita arvolupausta tehdessä olisi huomioitava asiakkaan käyttäytymistä ajatellessa. Yrityksen osioon kerätty mallia laativien yrityksen edustajien päätöksentekoon liittyvät heuristiikat ja harhat. Liiketoimintamallissa näkökulma on yrityskeskeinen, joten asiakkaan näkökulma on jätetty siitä pois. Siihen on jo paneuduttu tarkemmin arvolupauksen osioissa.

Arvolupauksen muotoilun eri vaiheissa saatavuus- ja edustavuusheuristiikat (Kahneman & Tversky 1973, Thaler & Sunstein 2009, 24-25) voivat vaikuttaa erityisesti yrityksen edustajien ajatteluun hypoteeseja laatiessa. Stereotyyppinen ajattelu asiakkaista (edustavuusheuristiikka) voi vaikeuttaa asiakkaan todellisten päämäärien ja tavoitteiden löytämistä. Saatavuusheuristiikka puolestaan voi ohjata ajattelemaan vain viimeisimpiä kohtaamisia, palautteita tai muita helposti mieleen tulevia tietolähteitä (Kahneman 2011, 130-131), joiden pohjalta asiakkaiden toimintaa analysoi. Muiden mieltymysten arviointi omia vastaaviksi voi viivauttaa ajattelua arvokartan laatimisessa. Silloin riskinä on, että luodaan tuotteita tai palveluja, jotka vastaavat omia mieltymyksiä enemmän kuin asiakkaiden. Tappioiden välttely puolestaan voi vaikuttaa turvallisuushakuisuuteen (Kahneman 2011, 284-285.) tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.



Kuvio 5: Arvolupaus, heuristiikat ja harhat

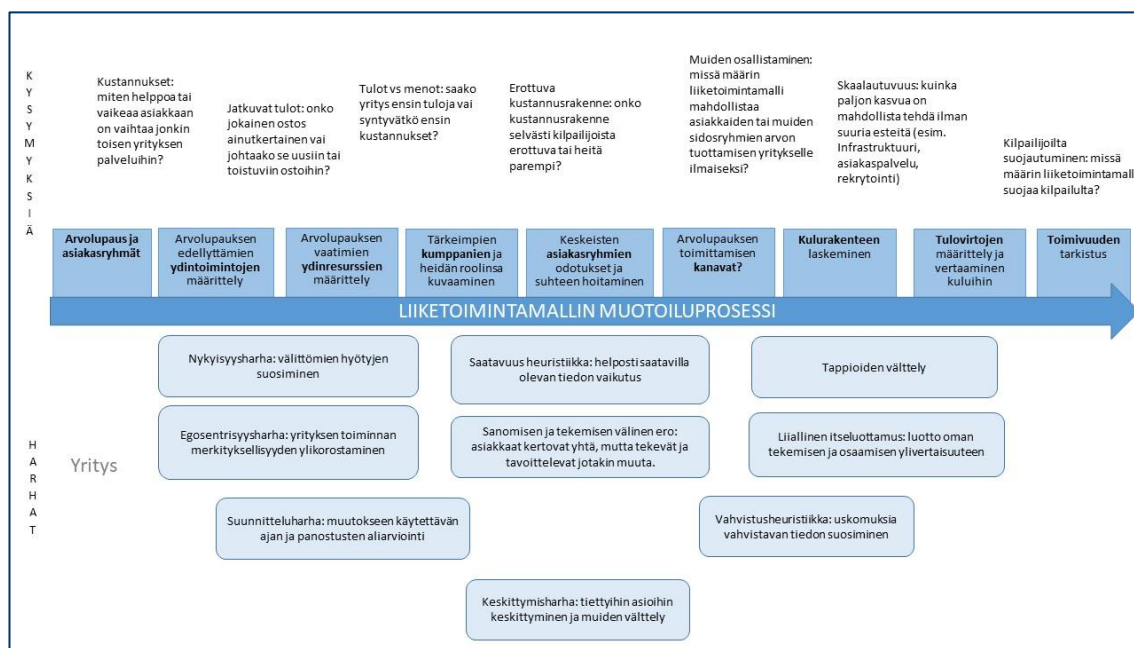
Tiettyjen asioiden korostaminen ja muiden välttely kuvaa keskittymisharhaa (Liedtka 2015, Loewenstein & Angner 2003). Se voi esiintyä asiakasprofiilia laadittaessa tiettyjen asiakkaiden piirteiden tai tarpeiden korostumisena. Arvokartassa voi jokin asiakkaan samaa hyötyä tai ratkaisu ongelmaan korostua liikaa, jos harhan vaikutusta ei tiedosta. Arvolupauksen muotoilussa suunnitteluharha voi vaikuttaa sen toteuttamiseen tarvittavien panostusten tai muutosten määrän aliarviointiin (Liedtka 2015).

Asiakkaan rooliin asettuminen vaatii arvolupauksen tekijältä kykyä tunnistaa mahdollisia harhoja asiakkaan ajattelussa (Osterwalder 2014). Asiantuntijalla voi olla pitkä kokemus asiakastyöstä ja tukeaan erilaisia dokumentteja, kuten asiakaskyselyjen tuloksia. On kuitenkin hyvä huomioida, että yksilöillä on tapana sanoa yhtä ja tehdä jotakin muuta (Liedtka 2015). Asiakas voi kertoa vastauksia, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä ja saavat hänet näyttäytymään hyvässä valossa. Ne eivät välttämättä kerro todellisesta käyttäytymisestä. Myös sosiaaliset normit tuovat esiin tällaisia piirteitä. Yksilöillä on tarve tuntee sosiaalista hyväksyntää ja välttää epäsovivasta käytöksestä seuraavat sosiaaliset rangaistukset (Cialdini ym.1990). Tätä voi hyödyntää palveluja ja toimintaa suunniteltaessa.

Asiakkaiden mentaalilaskennan tilien tuntemuksesta voi olla hyötyä heidän toimintansa analysoinnissa. Eri asioille ja toiminnoille voi olla omat mentaaliset tilinsä (Kahneman 2011, 342, Thaler 1999), joiden ymmärtäminen auttaa rakentamaan sopivia ratkaisuja. Voisiko asiakkaalla olla mentaalinen tili työllistymiseen käytettävälle ajalle tai siihen panostettavalle ra-

halle? Tappioiden välttely voi asiakkaan käyttäytymisessä näkyä turvallisina ratkaisuin ja hallittomuutena ottaa riskiä. Palveluja ja tuotteita muotoillessa nykyisyysharhan olemassaolo voi olla hyvä tunnistaa. Ihmisellä on taipumus suosia välittömiä hyötyjä ja niiden rakentaminen palvelun elementeiksi voi ohjata asiakasta parempiin valintoihin.

Liiketoimintamalliin (kuvio 6) kytkeytyvät harhat ovat osin samoja, kuin mitä arvolupauksen yhteydessä tunnistettiin. Arvolupauksessa näkökulma on vahvasti asiakaskeskeinen, kun taas liiketoimintamalli keskittyy yrityksen toimintaan. Tässä yhteydessä nykyisyysharha voi näyttäytyä lyhyen aikavälin suunnitteluna ja keskittymisenä nopeisiin voittoihin (Wang & Sloan 2018). Yrityksen toiminnan merkityksen esimerkiksi jonkin palvelun onnistumisen suhteen voi arvioida väärin egosentrisyysharhan (Schroeder ym. 2016) vuoksi. Sama voi toistua sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä arvioitaessa. Liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa egosentrisyysharhan voidaan ajatella vaikuttavan tapaan, jolla yrityksen edustaja tai edustajat arvioivat yrityksen panosta suhteutettuna esimerkiksi jonkin markkinaosuuden voittamiseen. Suuremman kilpailutetun palvelun eri tuottajilla voi egosentrisyysharhan vuoksi olla vääristynyt käsitys oman yrityksen panoksen merkityksestä koko palvelun onnistumiseen. Toisaalta yrityksen sisäisessä päätöksenteossa eri yksiköiden johtajat voivat yliarvioida oman yksikkönsä työpanosta yrityksen menestyksen vauhdittajana.



Kuvio 6: Liiketoimintamalli, heuristiikat ja harhat

Liiketoimintamallin muotoilussa tarvitaan paljon tietoa yrityksen toiminnan eri osa-alueista. Työskentelyssä olisi hyvä hyödyntää laajoja tietolähteitä, jotta saatavuusheuristiikan vaikutusta voidaan pienentää (Kahneman ym. 2011). Helposti saatavilla oleva tieto voi vääristää

kilpailijoiden aseman pohtimista, mieleen voivat tulla vain tietyt, tunnetuimmat tai äskettäin tavatut kilpailijat.

Sanomisen ja tekemisen välinen ero liiketoimintamallissa voi tarkoittaa eri sidosryhmiä. Laajennetun arvon mallissa yrityksen tulisi pohtia arvon tuottamista mahdollisimman laajasti sidosryhmilleen (Freeman 2010, Harrison ym. 2009). Onko käytettävissä luotettavaa tietoa sidosryhmien käyttäytymisestä vai luotetaanko sanallisesti ilmaistuun viestiin. Se voi olla aiemmin mainitun mukaisesti sosiaalisesti hyväksyttyä viestintää, joka ei kerro aidosti mitä asiakas tai muu sidosryhmän edustaja aikoo tai haluaa tehdä. Tappioiden välttely voi liiketoimintamallin muotoilussa johtaa varovaiseen uudistamiseen, jossa riskit ovat mahdollisimman pienet. Arvolupauksen myötä esiin nousseen palveluinnovaation toteuttaminen vaatisi suurta liiketoiminnan muutosta, joka voi tuntua liian suurelta riskiltä mahdolliseen voittoon nähden. Toisaalta haasteena voi olla liian suuri itseluottamus, mikä voi näkyä liian rohkeana riskin ottona uuden liiketoimintamallin muotoilussa (Bazerman & Moore 2013, 15). Yrityksen tai tiettyjen yksilöiden osaamisen yliarviointi voi olla itseluottamusharhan aiheuttamaa. Päätöksentekoa tukevan tiedon hankinnassa voi vahvistusharha ajaa huomioimaan vain omaa tai työryhmän uskomusta vahvistavaa tietoa. Tällöin liiketoimintamallin muotoilu voidaan tehdä liian kapean tietopohjan varassa ja mahdollisesti vain hyvin samantyyppisesti ajattelevien toimesta. Keskittymisharha puolestaan voi kallistaa liiketoimintamalli tasapainoa, jos huomio kiinnittyy liiallisesti johonkin tai joihinkin osioihin (Liedtka 2015). Liiketoimintamallin toteuttamiseen tarvittavan ajan ja resurssien aliarvioiminen voi puolestaan johtua suunnitteluharhasta.

Seuraavassa on kuvattu kehittämistyön empiirinen osuus. Siinä kuvataan kehittämistyön eteneminen arvolupauksen muotoilun, haastattelujen ja liiketoimintamallin muotoilun kautta kohti strategiaa.

5 Arvolupauksen ja liiketoimintamallin kehittäminen strategiatyön osana

Kehittämistyön tavoitteena on laatia yritykselle toimintaympäristössä menestymistä tukevat arvolupaus ja liiketoimintamalli, jotka toimivat perustana strategian luomiselle. Tarkoitus on samalla lisätä ymmärrystä päätöksenteon ilmiöistä, jotka voivat vaikuttaa arvolupauksen ja liiketoimintamallin luomiseen. Syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen toiminnassa. Arvolupaus ja liiketoimintamalli mahdollistavat työkaluina yhteisen ymmärryksen luomisen ennen varsinaisen strategian laatimista. Kehittämistehtävinä ovat arvolupausten ja niihin sopivan liiketoimintamallin laatiminen.

Kehittämiskysymykset:

- millainen on yrityksen toimintaympäristö ja mitä muutoksia siihen on odotettavissa?

- millaisten asiakkuuksien ympärille liiketoiminta rakentuu?
- miten tunnistetut päätöksenteon ilmiöt voidaan huomioida arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilussa?

Kehittämistyö toteutettiin opinnäytetyön tekijän työpaikalla. Tutkimukselliseksi lähestymistapa voi luonnehtia toimintatutkimukseksi. Työssä on piirteitä myös tapaustutkimuksesta, jossa tavoitteena on tietyn organisaation tilanteen syvempi ymmärrys ja kehittämis ehdotusten antaminen. Toimintatutkimus taas pyrkii toiminnan muuttamiseen ja osallistaa organisaation toimijoita aktiivisesti kehittämistyöhön. Tällöin tutkija toimii tyypillisesti aktiivisena osallistujana toimintaan (Ojasalo ym. 2013, 37, 61.) Myös palvelumuotoilun piirteitä voidaan tunnistaa työpajoissa, joiden tavoitteena on luoda visuaalinen, yhteinen ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä parantaen sen toimivuutta, taloudellisuutta ja kestävyyttä. Näkemys työskentelyssä on asiakaskeskeinen. (Ojasalo ym. 2014, 38, 71.) Empiirisen osuuden muodostavat haastattelut ja työpajat, joissa opinnäytetyön tekijä toimi fasilitoijana. Seuraavassa on esitelty toimintatutkimuksen ja fasilitoinnin periaatteita, joita tässä kehittämistyössä on noudatettu.

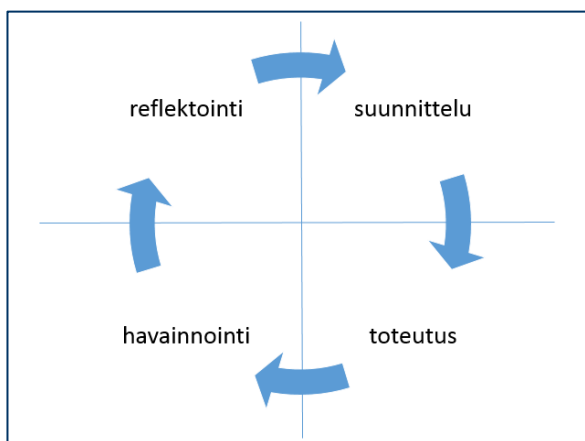
5.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisena lähestymistapana

Toimintatutkimus nimensä mukaisesti tutkii ihmisen toimintaa ja toimintaprosesseja tarkastellaan toiminnan tai käytäntöjen kehittämisen näkökulmasta (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2006, 16). Toimintatutkimuksen määritelmässä keskeistä on lähestymistavan syklisyys, käytännönläheisyys ja pyrkimys jonkin ongelman ratkaisuun tutkijan ja tutkittavan yhteisön toiminnan kautta. Toisaalta tavoitteena voi olla myös jonkin ilmiön laajempi ymmärrys tai arviointi. (Costello 2003, 5.) Tässä työssä tavoitteena on ymmärtää päätöksenteon ilmiöiden esiintymistä yrityksessä arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoiluprosessin kautta ja toisaalta saada ymmärrystä strategian pohjalle tarvittavasta tiedosta.

Heikkinen ym. (2006) määrittelevät toimintatutkimuksen olevan prosessi, joka perustuu interventioon (tehdään toiminnassa jokin muutos). Oleellista toimintatutkimuksessa on sen osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen luonne eli sen kohteena ovat aina sosiaaliset todellisuudet, ei esim. lukuihin perustuva data tai perinteisen tutkimuksen syy-seuraussuhde -tyyppinen ajattelu. (Heikkinen ym. 2006, 16, 21, 27). Kun perinteisessä tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkimuskohdetta mahdollisimman objektiivisesti ja niin, etteivät tutkimuksen kohteet aina tiedä olevansa tutkimuksen kohteena, on toimintatutkimuksen toteuttaja itse mukana toiminnassa aktiivisena jäsenenä. Suhtautuminen tietoon ei ole objektiivista vaan toimintatutkimuksessa hyväksytään tutkijan oma subjektiivinen kokemus tutkittavista ilmiöistä. (Heikkinen ym. 2006, 20.) Tutkijan tarkastellessa perinteisessä tutkimuksessa kohdetta ulkopuoli-

sena, keskittyy tutkimus selvittämään mitä tutkimuksen kohteet tekevät. Toimintatutkimuksessa tutkija on toiminnassa mukana ja keskeistä on yksilön ja yhteisön pohdinta siitä, miten sen työ ja toiminta sujuvat. (McNiff 2017, 10.)

Toimintatutkimus on prosessi, joka voidaan nähdä myös usein toistuvana syklinä. Koska tavoitteena on toiminnan kehittäminen, on luonnollista, että prosessi toistuu ja joka kierroksella löydetään uusia näkökulmia tai tutkimuskohteita samasta ilmiöstä. (Heikkinen ym. 2006, 78-79.) Alla on esitetty Heikkisen ym. (2006) kirjassa kuvattu toimintatutkimuksen sykli, joka perustuu toimintatutkimuksen kehittäjänä pidetyn Kurt Lewinin malliin. Toimintatutkimus alkaa intervention tai uuden toimintatavan suunnittelusta, etenee toteutukseen ja havainnointiin. Niitä seuraa reflektointi, jolloin tutkija analysoi edellisiä vaiheita ja tulosten perusteella suunnittelee uuden tai paremman toimintatavan. (Heikkinen ym. 2006, 35.)



Kuvio 7: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 35)

Kaikki kehittämistyö ei ole toimintatutkimusta, vaan sellaiseksi voidaan lukea kehittäminen, jonka tavoitteena on uuden tiedon tavoittelu (Heikkinen ym. 2006, 186). Pelkän kehittämistyön lisäksi halutaan siis syvällisemmin ymmärtää käsiteltävää aihetta ja ymmärrystä pyritään lisäämään menetelmin, jotka tuottavat aiheesta tai ilmiöstä uutta tietoa. McNiff (2017, 13) tiivistää toimintatutkimuksen pyrkivän toiminnan kehittämiseen ja paremman ymmärryksen saavuttamisen uutta tietoa tuottavalla tutkimuksella. Toimintatutkimuksessa on siis kiinnitettävä erityistä huomiota tutkimuksen pohjalla olevaan tietoon sekä tutkimuksen aikana esiin tulevan datan käsittelyyn ja analysointiin. Tulosten tapauskohtaisuuteen tulee kiinnittää huomiota ja tunnustaa rajoitukset niiden yleistettävyydessä. Tutkimuksen kohteen ollessa toiminta ja usein ihmisten väliset monimutkaisetkin prosessit, on vaikeaa ennalta ennustaa mihin suuntaa toimintatutkimuksen prosessi ja aineisto kehittyvät tutkimusjakson aikana. Alussa asetetut tutkimuskysymykset tarkentuvat matkan varrella ja aineistoa kerätessä voi herätä uusia ongelmia tai ajatuksia, jotka muokkaavat alun perin tehtyä suunnitelmaa. Tutkijan tutus-

tuessa tarkemmin aiheeseen tutkimuksen aikana, tieto ilmiöistä lisääntyy ja sopivien menetelmien suhteen voi joutua tekemään uusia valintoja. (Heikkinen ym. 2006, 85-86.) Bassey (1999) rohkaisee monipuolisuuteen ja rohkeuteen tiedonkeruumenetelmien valinnassa. Tietoa tulee kerätä riittävästi, mutta vain sen verran kuin pystyy käsittelemään. Kerätyn aineiston analysointi kannattaa aloittaa sitä mukaa kun aineistoa kertyy, eikä odottaa siihen saakka, kun kaikki aineisto on kerätty. Tiedon keruu voidaan jakaa karkeasti kolmeen metodiin: kysymysten kysyminen, tapahtumien tarkka havainnointi ja dokumenttien lukeminen. (Bassey 1999, 69, 81.)

Tieto kerätään aktiivisena toimijana osallistumalla ja osallistamalla aiheeseen liittyviä tahoja. Toiminnan havainnointi, osallistujien haastattelu, osallistava ideointi ja uusien ideoiden koekielut tuottavat tietoa tutkimuskohteesta (Heikkinen ym. 2010, 101). Heikkinen ym. korostavat kenttätyössä tapahtuvan toimintatutkimuksen perustuvan luottamukseen tutkijan ja osallistujien välillä ja olevan onnistuessaan dialogista oppimista, jossa tasavertaisina jaetaan tietoa yhteisen päämäärän hyväksi (Heikkinen ym. 2006, 102). Tietoa tulisi kerätä riittävästi, jotta tutkittavan ilmiön keskeiset seikat tulevat tarkasteltua ja on mahdollista luoda uskottavia tulkintoja löydöksistä. Aineiston avulla tulee pystyä testaamaan näiden tulkintojen luotettavuutta ja mahdollistaa hyödyllisen argumentin tai tarinan muodostaminen sekä muodostaa kytkös sen ja aiemman teorian välille. Aineiston tulee olla riittävän kattava vakuuttaakseen lukijat ja mahdollistaakseen löydösten haastamisen tai uusien argumenttien luomisen toisten tutkijoiden toimesta. (Bassey 1999, 66.)

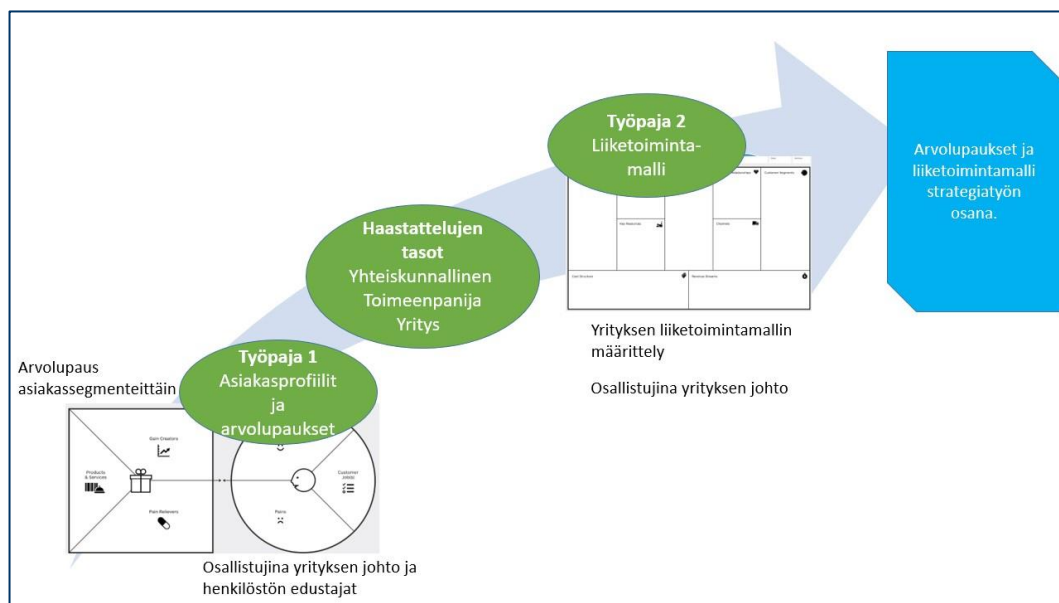
Toimintatutkimuksen monimuotoisuus ja jopa ennalta-arvaamattomuus asettavat tutkijalle tiettyjä vaatimuksia. Kriittisen ajattelun ja reflektion kyvyt ovat keskeisiä toimintatutkimuksen parissa toimivalle ja tutkijan tulee kyetä koko prosessin ajan esittämään oikeita kysymyksiä, testata oletuksia ja pyrkiä hahmottamaan kytköksiä käytännön ja teorian välillä (Costello 2003, 18). Omia ennakkokäsityksiä, kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen kohteesta on hyvä pohtia parhaan mahdollisen objektiivisuuden tavoittamiseksi. Kentällä tapahtuvaan tutkimustyöhön on valmistauduttava huolella ja toisaalta oltava valmis toimimaan toimintatutkimukselle tyypillisissä muuttuvissa tilanteissa (Heikkinen ym. 2006, 96-97). Toimintatutkimus on avointa demokraattista toimintaa (Heikkinen ym. 2006, 100), joten tutkijan on kyettävä jakamaan vastuuta ja antamaan tilaa osallistujille tuoda esiin omia näkemyksiään ja ajatuksiin. Tutkijan on oleellista osata osallistaa toimintaympäristön toimijat mukaan kehitystyöhön ja oltava itse tutkimuksen kohteena olevan toiminnan aktiivinen osa.

Tässä kehittämistyössä toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan syklinen luonne, jossa jokainen vaihe tuottaa uutta tietoa ilmiöstä. Toinen tärkeä elementti on eri vaiheissa jatkuva keskustelu, diskurssi, joka pyrkii yhteiseen näkemykseen (Ojasalo ym. 2014, 62). Keskustelu mahdollistuu osallistavien menetelmien kautta. Osallistavat menetelmät tuovat esiin

yrityksen edustajien kokemuksen ja ammattitaidon (Ojasalo ym. 2017, 61). Toimintatutkimusta kuvaa pyrkimys saada aikaan jokin muutos ja se on tämän kehittämishankkeen keskeisiä tavoitteita. Kehittämistyön myötä pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen (Ojasalo ym. 2014, 59). Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat tasa-arvoisia ja tutkija on osa toimintaa. Tässä kehittämishankkeessa rajoitteena ovat työpajat, joissa opinnäytetyön tekijä on toiminut fasilitoijana. Siinä roolissa tärkeää on objektiivisuus (Kantojärvi 2017, 40). Koska kyseessä on opinnäytetyön tekijän työpaikka, voidaan ajatella objektiivisuutta pyrkimyksenä, joka ei täysin voi toteutua tässä yhteydessä.

5.2 Menetelmälliset ratkaisut

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti kehittämistyö toteutettiin yhdessä yrityksen toimijoiden kanssa ja erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Sen toteutuksessa toistuivat toimintatutkimukselle tyypilliset syklit: suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi (Heikkinen ym. 2010, 35). Ymmärrys kehittämisen kohteesta kasvoi kehittämistyön etenemisen ja eri syklien myötä. Toteutus tapahtui normaalin työn yhteydessä ja eri toimijoiden asiantuntijuutta yhteen saattaen. Alla olevassa kuviossa 8 on esitetty valitut menetelmät, joita olivat työpajat ja haastattelut.



Kuvio 8: Kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut

Työpajoja pidettiin kaksi ja niistä ensimmäiseen osallistui yrityksen johtoa ja henkilöstöä. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli laatia asiakasprofiilit asiakassegmenteittäin ja arvolupaukset kullekin segmentille. Syvempää ymmärrystä yksityisen koulutusyrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen vaikuttavista ilmiöistä saatiin haastattelujen avulla. Toinen työpaja seurasi tätä vaihetta ja siellä laadittiin yritykselle liiketoimintamalli aiemmissä vaiheissa kerättyä tietoa hyödyntäen. Eri vaiheiden aikana opinnäytetyön tekijä havainnoi luvussa 4 esitettyjen

päätöksenteon ilmiöiden mahdollista esiintyvyyttä. Havainnoista laadittiin muistiinpanot ja työpajojen tuloksia tarkasteltiin aiemmin esitetyn mallin pohjalta. Huomioitavaa on, että työpajoja ei videoitu, joten havainnot perustuvat muistiin ja muistiinpanoihin. Tarkempien johdopäättösten tekemiseksi työpajojen tallentaminen olisi ollut tarpeellista.

Opinnäytetyön tekijä toimi työpajojen fasilitoijana. Työskentelyssä hyödynnettiin Kantojärven (2017, 27-29) kuusiportaista mallia työpajan suunnitteluun ja toteuttamiseen: aloitus ja tavoitteen määrittely, ongelman tai tavoitteen selkeytys, ideointi, ratkaisujen jalostus, toimenpiteistä sopiminen ja lopetus. Mallin vaiheiden pituus ja syvyys vaihtelevat kunkin käsiteltävän aiheen mukaan. Fasilitoijan rooli on työpajan onnistumisessa merkittävä. Kantojärvi (2017, 40) asettaa keskeisiksi ominaisuuksiksi neutraaliuden ja objektiivisuuden. Tässä työssä tavoitteena oli työpajan toteutuksessa objektiivisuus ja neutraalius vaikkakin toimintatutkimuksen olemuksen mukaisesti on todettava, että yrityksessä työskentelevänä ei opinnäytetyön tekijä fasilitoijana koskaan ole täysin neutraali tai objektiivinen. Fasilitoijan tulisi olla aktiivinen kuuntelija, auttaa ryhmää etenemään selventämällä aihetta ja auttamalla ryhmää keskittymään tehtävää tarkoituksenmukaisten menetelmien avulla. Ryhmän hyvästä energiatasosta huolehtiminen, selkeiden ohjeiden antaminen ja aikataulussa pysymisestä sekä tavoitteen saavuttamisesta huolehtiminen ovat fasilitoijalle tärkeitä ominaisuuksia. Luovuutta tukevan työskentelytilan varmistaminen ja aidon, avoimen ja turvallisen työskentelyilmapiirin luominen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Kantojärvi 2017, 38-40, 44-45.) Työpajan aluksi on tärkeää luoda osallistujille yhteinen ymmärrys käsiteltävän aiheen tasosta osallistujien välille. Saman yrityksen työntekijöilläkin voi olla erilainen näkökulma käsiteltävästä aiheesta omasta roolistaan ja taustastaan johtuen. Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi voidaan käyttää jotakin objektia tai se voi tapahtua jonkin harjoitteen kautta. (Salmi, Pöyry-Lassila & Kronqvist 2012.) Toteutetut työpajat suunniteltiin Kantojärven (2017) mallin mukaisesti ja kumpikin työpajoista aloitettiin varmistamalla osallistujien yhteinen ymmärrys kulloinkin käsiteltävästä aiheesta Salmen ym. (2012) esittelemien ratkaisujen mukaisesti.

Haastattelut antavat syvempää tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Ojasalo ym. 2017, 106). Kehittämishankkeessa menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa ennalta laadittujen kysymysten järjestystä ja sanamuotoja on mahdollista muunnella haastattelutilanteessa. Vastaavasti voidaan esittää lisäksi muita, haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2017, 108.) Tämä haastattelutapa mahdollisti samojen kysymysten esittämisen kolmelle eri kohderyhmälle. Jokaisessa haastattelussa oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, mikä edisti mahdollisimman syvällisen käsityksen muodostumista.

Työpajojen ja haastattelun aikana syntyneet dokumentit olivat opinnäytetyön tekijän hallussa. Työpajoissa esitellyt ja käytetyt materiaalit tallennettiin yrityksen käytössä olevalle verkkoasemalle samoin kuin työpajan tuloksina syntyneet materiaalit. Haastattelujen tulosten

yhteenveto tallennettiin samaan paikkaan. Nämä materiaalit olivat verkkoasemalla vain työkentelyyn osallistuneen johtoryhmän käytössä. Kaikki muu kehittämistyöhön liittyvä materiaali säilytettiin tekijän henkilökohtaisella verkkoasemalla, jonne ei ole pääsyä kenelläkään muulla.

Seuraavassa on tarkemmin kuvattu käytännön toteutukset toteutusten aikajärjestyksessä. Ensimmäisenä on kuvattu arvolupauksen muotoilu, sen jälkeen haastattelut ja viimeisenä liiketoimintamallin muotoilu. Kunkin osion tulosten yhteydessä kuvataan havaintoja päätöksen ilmiöistä kyseisessä vaiheessa.

5.3 Arvolupauksen muotoilu

Työpaja suunniteltiin mukaillen kahta esimerkkiä arvolupaustyöpajan sisällöstä ja etenemisestä (Osterwalder 2014, Divergentthinking.design 2019). Työpajan kesto oli kolmen tuntia ja se järjestettiin yrityksen tiloissa. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli luoda arvolupaukset yrityksen keskeisimmille asiakassegmenteille: maahanmuuttajakoulutus, työllistämisen palvelut, yritys- ja yhteisö -asiakkaat (B2B) ja ELY. Osallistujat valittiin työpajaan asiantuntijuuden perusteella. Osterwalderin ym. (2014) mukaan oleellista on, että osallistujat ovat kunkin asiakassegmentin asiantuntijoita, jolloin heillä on riittävän monipuolinen kokemus ja näkemys kyseisestä asiakasryhmästä ja toisaalta yrityksen toiminnasta. Osallistujia kutsuttiin 10, jolloin tavoitteena oli muodostaa osallistujista pareja ja pienryhmiä työskentelyyn. Aikataulumuutoksista johtuen kaksi osallistujaa joutui perumaan osallistumisensa, jolloin lopullinen osallistujamäärä oli seitsemän. Tästä johtuen suunnitelmaa muutettiin niin, että työpajaan osallistujat keskittyivät kolmeen asiakassegmenttiin: maahanmuuttajakoulutus, työllistämisen palvelut ja yritys- ja yhteisöasiakkaat (B2B). ELY:n osalta arvolupauksen laatiminen siirrettiin läheisen johtoryhmän palaverin yhteyteen, koska sen jäsenet tuntevat tämän asiakasryhmän syvällisimmin. Maahanmuuttajakoulutuksen teemaa oli työstämässä kaksi sen yksikön koulutuspäällikköä. Työllistämisen palveluissa ryhmä muodostui koulutuskoordinaattorista ja kahdesta kokeneesta valmentajasta. Yritykset ja yhteisöt asiakassegmentin arvolupausta muotoilivat toimitusjohtaja ja työelämän kehittämispalveluiden johtaja.

Työskentelyn apuna käytettiin kysymyskortteja (liite 3), joiden tarkoitus oli ohjata ajattelua syvemmälle ja pohtimaan asiakkaan käyttäytymisen taustalla vaikuttavia motiiveja ja ajureita. Osterwalder ym. (2014) ovat luoneet kysymyslistat työkalujensa kanssa käytettäväksi (15, 17,31, 33). Niiden sisältö ja kysymysten asettelu antoi viitteitä siitä, taustalla olisi mahdollisesti käyttäytymistieteen teorioita. Kysymys on oleellinen, koska opinnäytetyön tavoitteena on käyttäytymiseen liittyvien harhojen ja heuristiikkojen kytkeminen arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoiluun. Opinnäytetyön tekijä yritti tavoitella Osterwalderia siinä onnistumatta. Kirjan toinen kirjoittaja, Yves Pigneur puolestaan vastasi lähetettyyn ranskankielisen sähköpostiin välittömästi vahvistaen, että ainakaan hänen tietääkseen ei kirjan ja työka-

lujen laatimisessa edellä mainittuja teorioita ole hyödynnetty. Alkuperäiset kysymyslistat pitävät sisällään 10 kysymystä arvolupaus canvasin eri kenttien työstämiseen. Pitkä lista on muodoltaan melko raskas ja tähän kehittämistyöhön päädyttiin käyttämään vain osaa kysymyksistä. Pitkänä listana olevat kysymykset koettiin hieman raskaaksi työpajassa käytettävään aikaan nähden. Osallistujien keskittymisen optimoimiseksi ja päätöksentekoon liittyvän väsymyksen välttämiseksi valittiin toimintaympäristöön parhaiten sopivat kysymykset muotoillen ne suomeksi. Kysymyskorttien hyödyntämisen ajateltiin olevan työskentelyssä helppoa ja ohjaavan osallistujien ajattelua käyttäytymisen taustalla olevien ilmiöiden tarkasteluun.

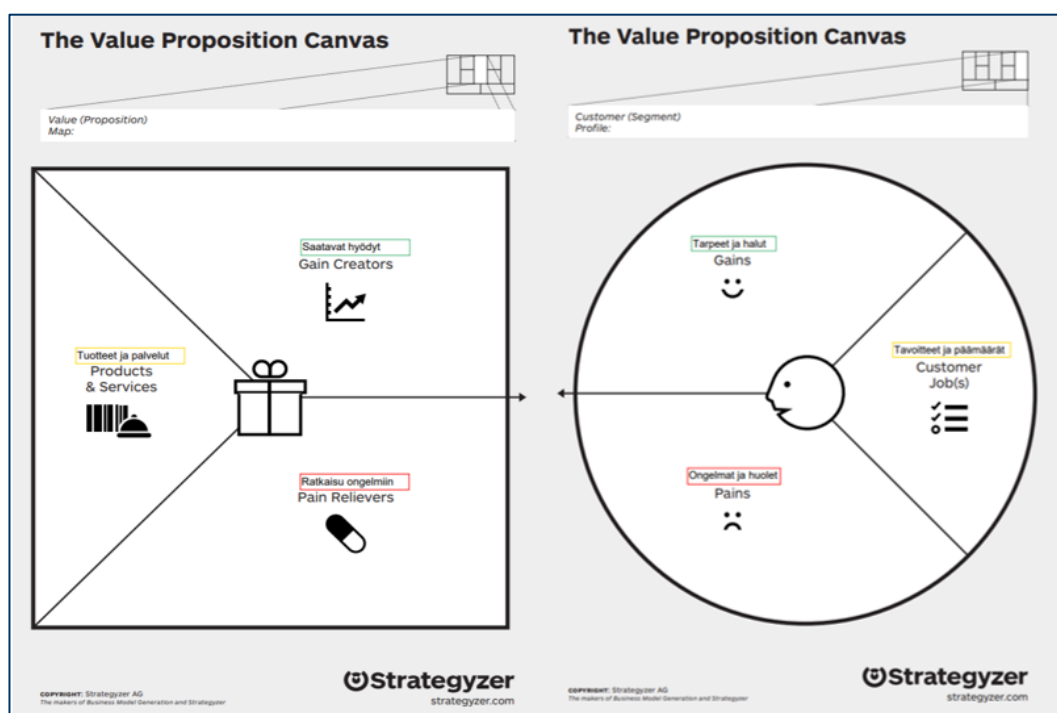
5.3.1 Työpajan toteutus

Työskentely eteni alla olevan aikataulutuksen (taulukko 1) mukaisesti noudatellen aiemmassa luvussa esiteltyä fasilitoidun työpajan työskentelyn vaiheita Kantojärven (2017) mukaan. Työpajan aluksi osallistujat istuivat teatterimuotoon asetettuihin tuoleihin kuuntelemaan orientaatiota päivän teemaan. Koska työpaja pidettiin yrityksen tiloissa, oli tavoitteena tilaratkaisujen avulla tehdä tilasta hieman erilainen kuin normaalisti. Tästä syystä perinteinen luokkamuotoinen istumajärjestys vaihdettiin paremmin vuorovaikutusta tukevaksi. Intron tavoitteena oli perehdyttää osallistujat arvolupauksen muotoiluun ja käytettäviin työkaluihin. Lisäksi introssa fasilitoija esitteli lyhyesti käyttäytymistaloustieteen perusteita. Tavoitteena oli saada osallistujat ajattelemaan ihmisen käyttämistä laajempaan ilmiöön ja tunnistamaan näkyvän käytöksen taustalla olevia vaikuttimia ja ajureita. Esityksessä käytiin läpi arvolupauksen muotoilun eteneminen ja työskentelyn aikataulu. Yhteisen ymmärryksen luominen ja hyvän työskentelyilmapiirin luominen toteutettiin sen jälkeen aiheeseen orientoivana parikeskusteluna. Sen aikana osallistujat vaihtoivat ajatuksia aiemmin kuulemastaan ja suuntasivat ajatuksiaan tulevaan työskentelyyn.

Vaihe	Kesto	Tavoite	Tehtävä
Aloitustavoitteiden määrittely	20 min	1. Mitä ovat arvolupaus ja liiketoimintamalli? Selvittää työpajan tavoitteet ja taustat Milk Shake esimerkki – toinen näkökulma ajatteluun. Onko asiakas rationaalinen päätöksentekijä?	Fasilitoija esittelee työpajan taustat ja tavoitteet, etenemisen.
Tavoitteen tai ongelman selkeytys	10 min	1.1. Orientointi Saada ajattelu liikkeelle ja orientoida työskentelyyn	Parikeskustelu ja lyhyt purku: 1. Mitä asiakaskeksisyys tarkoittaa sinulle? 2. Mitä odotuksia aamupäivän työskentelyyn intron pohjalta?
Ideointi	45 min	2. Asiakasprofiilien laatiminen: tavoitteet, hyödyt, haasteet "Profiilit"	Ryhmät työstävät asiakkuuksittain asiakasprofiilit hyödyntäen kysymyskortteja. Eri sektoreiden täyttäminen ja priorisointi -> lopussa selvillä tärkeimmät kohdat joka sektorista.
Ideointi	45 min	3. Arvokartan laatiminen: tuotteiden ja palvelujen tavoitteita ratkaisevien, hyötyä luovien ja haasteita poistavien elementtien kirjaaminen	Ryhmät työstävät asiakkuuksittain arvokartat hyödyntäen kysymyskortteja. Eri sektoreiden täyttäminen ja priorisointi -> lopussa selvillä tärkeimmät kohdat joka sektorista.
Ratkaisujen jalostus	20 min	4. FIT: Yhteensopivuuden etsiminen eli miten palvelut ja asiakkaiden tarpeet sovitetaan yhteen?	Yhdistävien palvelujen ja toimintojen löytäminen 1&2 vaiheen canvasien väliin. Muotoillaan lauseen tai lyhyen kuvaavan tekstin muotoon.
Ratkaisujen jalostus	10 min	5. Testaus: suunnitella miten arvolupausta voidaan testata, jotta asiakkaan ääni saadaan aidosti kuuluviin	Ryhmät pohtivat miten kerätä tietoa asiakailta arvolupauksen validoimiseksi.
Toimenpiteistä sopiminen	20 min	6. Esitellä tuotos ja saada palautetta	Ryhmät esittelevät lyhyesti tuotoksensa ja saavat palautetta toisilta ryhmiltä.
Lopetus	10 min	7. Yhteenveto: fasilitoija vetää yhteen päivän tuotokset ja esittelee miten työskentely etenee tästä eteenpäin.	Palautte ja kommentit jatko työskentelyyn.

Taulukko 1: Ensimmäisen työpajan sisältö ja eteneminen

Arvolupauksen muotoilu alkaa asiakasprofiilien luomisella. Fasilitoija ohjeisti seuraan työskentelyvaiheen painottaen, että tässä vaiheessa tavoitteena oli keskittyä ottaa asiakkaan näkökulma ajattelemaan yrityksen toimintaa tai sen tarjoamia palveluja. Tärkeää oli asiakkaan käyttäytymisen ja sen taustalla vaikuttavien tekijöiden analysointi syvällisesti. Ryhmät siirtyivät työskentelypisteisiinsä, jonne oli jaettu tyhjä asiakasprofiili canvas (kuvio 9). Canvas-pohjaan oli lisätty suomenkieliset termit (Liikkanen 2018). Työskentelyn helpottamiseksi asiakasprofiili ja arvolupaus canvasit täytettiin erillisille A3-kokoisille papereille. Työskentelyssä hyödynnettävät kysymyskortit oli tulostettu A4-kokoisille papereille. Lisäksi käytettävissä oli post-it -lappuja, tusseja ja kyniä.



Kuvio 9: Arvolupaus-canvas suomennoksin

Ensimmäisessä vaiheessa osallistajat kirjasiivat canvas-pohjaan asiakasryhmänsä tavoitteet ja päämäärät, tarpeet ja halut sekä ongelmat ja huolet käyttäen apunaan edellisessä luvussa kuvattuja kysymyskortteja. Niiden tavoitteena oli ohjata osallistujia ajattelemaan asiakkaan toimintaa riittävän syvällisesti. Profiilin eri osa-alueiden täyttämisen jälkeen parit arvottivat kunkin osa-alueen tuotokset tärkeysjärjestykseen tavoitteenaan löytää asiakassegmentin kannalta oleelliset ja tärkeimmät asiat. Tärkeimpien asioiden selvittyä parit siirtyvät työstämään arvokarttaa, joka on kuviossa 9 esitetty vasemmanpuolimmainen osio. Siihen he keräsivät post-it lapuille asiakassegmentille suunnatut palvelut ja tuotteet, ratkaisut ongelmiin ja saatavat hyödyt. Seuraavaksi siirryttiin arvokartan ja asiakasprofiilin yhteensovittamiseen. Yhteensovittaminen (FIT) toteutuu silloin, kun arvokartta tarjoaa ratkaisuja asiakasprofiilissa tärkeiksi tunnistettuihin tavoitteisiin, hyötyihin ja ongelmiin (Osterwalder ym. 2014, 42-43).

Osallistujat merkitsivät arvokartan lappuihin mitkä niistä vastasivat asiakasprofiilin tärkeisiin kohtiin selvittäen oleellimmat arvokarttaan kirjatut asiakkaalle arvoa tuottavat asiat.

Arvolupausten laatimisen jälkeen osallistujat saivat tehtäväkseen kaksiosaisen tehtävän: ensimmäisenä tehtävänä oli Ad-Lib työkalua (Osterwalder ym. 2014, 81-83) hyödyntäen laatia lauseen muotoon kuvaus ryhmän muotoilemasta arvolupauksesta. Toinen osa koski testausta: jokainen ryhmä pohti, miten he lähtisivät testaamaan tekemäänsä hypoteesia eli asiakkaan oletettuihin tarpeisiin perustuvaa arvolupausta. Tehtävän tavoitteena oli saada ryhmät kiteyttämään ajatuksensa lauseen muotoon ja toisaalta nähdä löytävätkö he tutkimusastelemia, joissa saadaan asiakkaan käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä esille. Ryhmät esittelivät toisilleen työskentelynsä tulokset: arvolupauksen ja testaus suunnitelman. Muut ryhmät ja fasilitoija kommentoivat esityksiä.

ELYn arvolupaus muotoiltiin kahden viikon päästä pidetyssä palaverissa. Työskentely tapahtui sujuvasti ja eteni samalla vaiheistuksella kuin ensimmäinen työpaja. Ainoastaan viimeisestä vaiheesta jäi pois testauksen kysymys. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska osallistujat kokivat, että arvolupauksen tuotteet ja palvelut-laatikkoo ei voida täyttää. ELY hankkii pääsääntöisesti kilpailluilla markkinoilla palveluja, jotka se on hyvin tiukasti määritellyt, jos siinä vaiheessa, kun ne tulevat kilpailutukseen. Palveluntuottajalle jää suhteellisen vähän liikkumavaraa niiden toteutuksessa ja siksi palvelujen kohta jätettiin pois.

5.3.2 Työpajan tulokset

Työpaja oli tarkasti suunniteltu ja toteutus pysyi aikataulussa. Asiakasprofiilien luomiseen meni hieman odotettua enemmän aikaa mikä lyhensi viimeisten vaiheiden aikaa. Kaikki ryhmät saivat arvolupauksen laadittua ja tuloksina oli kaikissa ryhmissä jotakin uutta. Fasilitoijana toiminut opinnäytetyön tekijä havainnoi työskentelyä ja teki muistiinpanoja koko työpajan ajan. Osallistujat tunsivat toisensa ennalta, joten työskentely sujui erinomaisesti. Fasilitoija liikkui tilassa kuunnellen sivusta käytyjä keskusteluja ja auttoi kysymyksillä ryhmiä työskentelyssä. Alussa yksi ryhmistä pohti, miten tulisi suhtautua tällaiseen kehittämistehtävään, koska arjessa he kokevat toteuttavansa tiettyä ennalta määriteltyä palvelua, jossa liikkumavaraa ei ole kovin paljoa. Fasilitoija kannusti osallistujia pohtimaan tuotettavia palveluja käyttäjäasiakkaan näkökulmasta. Se mahdollistaa uusien ajatusten heräämisen, joiden toteuttamiseen liittyviä, nyt olemassa olevia rajoitteita ei kannata pohtia.

Arvolupaustyöskentelyn tärkeä periaate on asiakasprofiilin osalta nimenomaan asiakkaan näkökulmaan keskittyminen. Ryhmät keskittyivät tähän vaiheeseen huolellisesti ja kaikki ryhmät hyödynsivät kysymyskortteja ajattelun tukena. Asiakkaan työpajassa tavoite oli löytää uudenlaista ajattelun syvyyttä ja päästä keskittymään tavallisista syvemmin nimenomaan käyttäjäasiakkaan tarpeisiin. Kaikki ryhmät löysivät asiakassegmenttinsä taustalta syvempiä tavoitteita ja päämääriä, tarpeita ja haluja sekä ongelmia ja huolista. Haasteetta oli jonkin verran

siinä, että tässä vaiheessa olisi keskitytty täysin asiakkaan näkökulmaan, unohtaen yrityksen nykyiset palvelut, tuotteet ja toimintaprosessit. Asiakkaiden tehtävien ja päämäärien löytämisessä (jobs to be done) olisi voitu mennä vieläkin syvemmälle. Osa päämääristä oli hyvinkin odotettuja ja helposti oletettavia, mikä voi kertoa saatavuusheuristiikan läsnäolosta ajattelussa. Myös edustavuusheuristiikan vaikutusta oli jonkin verran havainnoitavissa asiakkaiden tarpeiden ja kykyjen yleistämisenä ajatteluprosessissa.

Arvokartan laatimisessa ryhmistä jokainen loi jotakin uutta. Fasilitoija ei tehtävänannossa rajoittanut tehtävää nykyisten palvelujen kuvaamiseen tai parantamiseen vaan antoi mahdollisuuden innovointiin, kuitenkin sitä erityisesti korostamatta. Kaikkien ryhmien tuotoksissa oli jokin uusi elementti tai kokonaan uusi palvelu yrityksen nykyiseen tarjontaan. Tappioiden välttelyä voidaan kuitenkin ajatella esiintyneen jonkin verran. Syntyneet tulokset olivat maltillisia. Kaksi ryhmistä toi esiin uuden palvelun, joista toinen pohjautui vahvasti nykyiselle valmennukselliselle tuotteelle. Toinen ryhmistä esitteli uuden palvelun työperäiseen maahanmuuttoon liittyen. Tällaisia palveluja on jo markkinoilla, mutta kohdeyritys ei ole ollut niitä toteuttamassa. Maltilliset tulokset voivat kertoa osallistujien ajattelun varovaisuudesta uudesta työskentelytavasta ja yrityksen kehitysvaiheesta johtuen. Tavoitteeksi ei oltu erityisesti asetettu uusien innovaatioiden tuottaminen, mikä olisi johdantona voinut ohjata ajattelua rohkeampaan suuntaan. Kolmannen ryhmän tuotoksessa korostui arvolupauksen lunastamisen taustalla olevien prosessien jäsentäminen.

Ryhmät tarkistivat asiakasprofiilin ja palvelun yhteensopivuuden verraten arvolupaus canvasin kahta puolta toisiinsa. Lausemuotoiset arvolupauksen kuvaukset kiteyttivät kunkin ryhmän tuotoksen ja niiden työstäminen pakotti ryhmät tarkistamaan arvolupauksen toimivuuden. Samassa yhteydessä ryhmät pohtivat testaussuunnitelmaa arvolupaukselleen. Tavoitteena oli saada selville osallistujien ymmärrys siitä, millaisin keinoin yksilön käyttäytymistä voidaan saada selville. Ryhmien testaussuunnitelmat sisälsivät haastatteluja, kyselyitä ja tuoteaihion kehittämistä keskustellen tai työpajassa asiakkaan kanssa. Tulosten perusteella näyttäisi, että systemaattisen hypoteesien testaamisen ymmärrystä ei vielä ole olemassa. Suunnitelmien pohjana vaikutti olevan tietämys asiakkaan tarpeesta enemmänkin kuin hypoteesi oletetusta tarpeesta. Lyhyt työpaja toki toi omat rajoitteensa ajatteluun ja erityisesti lopussa aikapaine saattoi rajoittaa osallistujien ajattelun syvyyttä. Arvolupausten muotoilua seuraavat testaaminen ja arviointi -vaiheet tulee pohjustaa vielä selvemmin jossakin tulevassa yhteydessä. Strategiatyön osana yrityksen johdon olisi hyvä lisäksi pohtia tutkitun ja testatun tiedon merkitystä yrityksen päätöksenteossa.

Ryhmät esittelivät toisilleen arvolupauksen ja testaussuunnitelman saaden palautetta muilta osallistujilta. Keskustelun myötä ryhmässä muodostui uudenlainen yhteinen ymmärrys yrityksen asiakassegmenteistä, heidän tarpeistaan ja arvosta, jota yritys toiminnallaan heille luo. Uudet palvelut koettiin yhteisesti toteuttamiskelpoisiksi, ja yrityksen liiketoiminta avautui

osallistujille erilaisena kuin aiemmin. Työpajan sisältö ja ajatus asiakkaan näkyvän käyttäytymisen syvällisemmästä ymmärtämisestä oli osallistujien mielestä mielenkiintoinen. Työpajan aika oli suhteellisen lyhyt, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa tuotosten määrään ja laatuun omalta osaltaan. Yritys on vasta erottautunut vahvemmin emoyhtiöstään, mikä oli osalle osallistujista uusi tilanne. Työpajan voidaan ajatella mahdollistaneen ensimmäisen vapaan ideoinnin uudesta toimintaympäristöstä ja siksi tuotetut ratkaisut olivat maltillisempia. Ryhmät tuottivat eri osa-alueille useita ajatuksia ja kävivät aktiivista keskustelua niitä järjestellessään. Tämä voi kertoa keskittymisharhan vähäisestä vaikutuksesta tuotokseen.

Kysymyskortit olivat tärkeä osa työpajan toteutusta ja ohjasivat osaltaan ryhmiä syvällisempään ajatteluun. Sosiaaliin normeihin viittaavat kysymykset saivat osallistujia tunnistamaan ja nimeämään näkyvän käyttäytymisen takana olevia vaikuttimia. Osa koki sen aluksi vaikeana ja pääsi työskentelyssä eteenpäin fasilitoijan selventäessä kysymyksen tarkoitusta. Kaikki ryhmät käyttivät kortteja aktiivisesti ja niiden sisältämä kysymysmäärä vaikutti sopivalta työpajan tavoitteeseen ja keston nähden. Valittujen kysymysten tavoitteena oli erityisesti luvussa neljä esitetyn mallin sisältämien heuristiikkojen ja harhojen vaikutuksen vähentäminen ja siinä onnistuttiin osittain.

Työskentelyn perusteella voidaan sanoa, että tällaiselle keskustelulle ja syvemmälle ajattelulle oli tarvetta. Ryhmät hakivat aktiivisella keskustelulla yhteistä ymmärrystä. Käyttäytymistieteiden näkökulmasta työskentelyssä oli huomattavissa, miten haasteellista on välttää yleisiä harhoja ja heuristiikkoja. Saatavuus- ja edustavuusheuristiikka olivat tunnistettavissa ryhmien työskentelyssä. Asiakkaan käyttäytymisen analysoinnissa sanomisen ja tekemisen välisen eron, mentaalilaskennan, tappioiden välttelyn ja välittömien hyötyjen suosimisen huomioiminen olisi vaatinut enemmän aikaa ja perusteellisempaa orientointia aiheeseen. Pidemmässä työpajassa olisi ollut mahdollista päästä syvemmälle asiakkaiden käyttäytymisen taustalla vaikuttavien tekijöiden analysointiin. Jatkossa yrityksen on mahdollista vahvistaa päätöksenteon ilmiöiden ymmärrystä ja hyödyntää tulevissa työpajoissa nyt luotua mallia yhä syvällisemmin.

5.4 Haastattelut

Kehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa päädyttiin haastattelujen toteuttamiseen, jotta saatavilla olisi mahdollisimman laaja tietopohja arvolupausten, liiketoimintamallin ja strategian pohjaksi. Arvolupaukset tuottavat henkilöstön ja johdon tuottamaa tietoa yrityksen käyttöön. Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen arvon luontia ja kytkeytyy vahvasti yrityksen uudistettavaan strategiaan. Sitä luotaessa on tärkeää huomioida laajempi perspektiivi ja hankkia tietoa päätöksenteon tueksi. Haastattelut toteutettiin kolmella tasolla: yhteiskunnallinen, toimeenpaneva ja yrityksen taso. Yhteiskunnallista tasoa edustaa haastateltavista asiantuntija, joka tekee laajaa yhteistyötä työllisyyspolitiikan saralla eri kuntien ja ministeriöiden tasolla sekä

omaa laajat verkostot eri tasoihin toimijoihin. Toimeenpaneva tasoa edustaa ELY, joka toteuttaa valtion työllisyyspolitiikkaa mm. hankkimalla palveluja, joita toteuttaa. Näitä palveluja ovat maahanmuuttajien kotouttamiskoulutus ja työllistämisen valmennukset sekä muut ELY:n toimialueeseen kuuluvat hankinnat. Heidän edustajana haastattelussa oli johtava asiantuntija, joka vastaa työllistämisen valmennuksista, palkkatuista ja hankinnoista, jotka eivät ole koulutusta. Yrityksen tasolla tavoitteena oli haastatella toimitusjohtajaa. Hän kuitenkin toivoi, että haastattelussa olisi mukana myös johtoryhmän muita jäseniä ja haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Siihen osallistuivat toimitusjohtajan lisäksi maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden johtaja ja työelämän kehittämispalveluiden johtaja.

Haastatteluissa kysyttiin samat kysymykset jokaiselta kolmelta eri toimijalta. Tavoitteena oli saada laajasti tietoa toimintaympäristön tulevista muutoksista jokaisen haastateltavan omasta näkökulmasta. Kysymysten laadinnassa huomioitiin aiemmin esiteltyjä heuristiikkoja ja harhoja. Tavoitteena oli saatavan tiedon lisäksi havainnoida, onko vastauksissa havaittavissa luvussa viisi kuvatun mallin mukaisia päätöksenteon ilmiöitä. Puolistrukturoidun haastattelun periaatteiden mukaisesti haastattelijat esittivät kunkin haastateltavan kohderyhmän mukaisesti joitakin lisäkysymyksiä, joiden tehtävä oli ohjata ajattelua syvällisemmälle tasolle.

Haastattelukysymykset:

1. Millaisia toimintaympäristön muutoksia on näkyvissä seuraavien vuosien aikana?
2. Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat toimintaan?
3. Millaisia keinoja tulisi käyttää mahdollisimman kattavan tiedon ja ymmärryksen keräämiseksi toimintaympäristöstä?
4. Millaisissa verkostoissa tulisi olla mukana?
5. Millaisia ominaisuuksia tulevaisuuden toimintaympäristössä toimimisessa tarvitaan? Yrityksenä ja yksilöinä?
6. Mitä keinoja yrityksen tulisi käyttää, jotta asiakkaat käyttäisivät/ostaisivat sen tarjoamia palveluita?

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Sen jälkeen niistä muodostettiin yhteenveto, joka mahdollistaa vastausten tarkastelun eri vastaajien näkökulmasta. Seuraavassa on esitelty kukin haastattelu ja sen jälkeen yhteenveto tuloksista kysymyksittäin.

5.4.1 Haastattelu 1: yhteiskunnallinen taso

Monipuolisissa ja laajoissa asiantuntijatehtävissä eri kuntien, ministeriöiden ja työllisyyden toimijoiden parissa työtä tekevä haastateltava mainitsi suurimmaksi lähivuosien toimintaympäristön muutokseksi (kysymys 1) keväällä 2020 alkavaksi suunnitellut kuntakokeilut, joissa osa työllisyydenhoidon palveluista siirretään te-hallinnolta kuntien hoidettavaksi. Nykyisen hallitusohjelman toimeenpano on toinen merkittävä asia, josta ei kuitenkaan vielä ole kovin paljon konkreettista tietoa. Kuntakokeilussa kunnille tulee siirtymään suuri määrä työnhakijoita ja he tulevat haastateltavan mukaan tarvitsemaan yksityisien palveluntuottajien apua palvelujen toteuttamisessa. Kehitettävää on asiakasohjauksessa ja työllistymissuunnitelman muotoilussa sekä velvoittavuuden käsitteessä suhteessa suunnitelmaan. Lisäksi merkittävä muutos toimintaympäristöön voi toteutuessaan olla hallituksen budjetissa oleva kirjaus henkilökohtaisesta budjetista, joka voisi tarkoittaa sitä, että asiakkaat voisivat vapaammin valita työllistymistä edistäviä palveluja. Työllistämisen palvelujen nykyisestä, vahvasti tulosperusteisesta mallista haastateltava toteaa tuloksellisuuden mittaamisen palveluntuottajan palkkion perusteena korostuvan nykyisissä palveluissa liikaa. Palvelujen vaikuttavuutta mitataan käytännössä tilastollisesti ja asetelmassa tilastojen vaikutus on todella suuri. On kuitenkin tiedossa, että tietyt tilastot ovat puutteellisia ja toisaalta työllistävien palvelujen tulosmittaukset samoin kertovat vain ne tulokset, jotka ovat syntyneet tietynä laskentapäivänä.

Toimintaan vaikuttavista muutoksista (kysymys 2) haastateltava toteaa, että hallitusohjelmaa tarkastellessa ei näkyvissä ole mitään suuria konkreettisia muutoksia. Kuntakokeilujen myötä enemmänkin palataan aiempaan malliin, jossa te-hallinnolla oli tietty rooli ja kunnilla omansa työllisyydenhoidossa. Konkreettisia uudistuksia ovat palkkatukeen tulevat muutokset, joiden sisältö on vielä hieman auki. Nuo muutokset ovat tärkeitä työllisyyden edistämiseksi, nyt prosessi on kankea. Palkkatukijakson aikana asiakasta voisi tukea aktiivisemmin, jotta mahdollisimman monella palkkatukijakso johtaisi työsuhteen vakiintumiseen. Kuntouttavan työtoiminnan roolia tulisi myös selventää ja mahdollistaa nykyistä paremmin sen kautta eteneminen työmarkkinoille.

Seuraavaksi keskusteltiin siitä, millaisia keinoja tulisi käyttää mahdollisimman kattavan tiedon ja ymmärryksen keräämiseksi toimintaympäristöstä (kysymys 3). Asiantuntijan mukaan nyt on trendinä rakentaa palvelujen vaikuttavuutta mittaavia koeasetelmia, joilla mahdollisimman puhtaasti voidaan osoittaa jonkin toimivuus tai toimimattomuus. Tilastot ja tutkimukset vievät ehkä jopa liikaa huomiota itse tekemiseltä. Huomioitavaa on myös se, että on todella haastavaa rakentaa tutkimuksen kohteena olevat ryhmät, jotka vastaavat toisiaan. Hyödyllisempää olisi rakentaa dynaamisia mittareita, jotka mittaavat prosessin etenemistä ja ruokkii tekemistä sen sijaan, että tulokset mitataan alussa (koeryhmä ja vertailuryhmä) ja lopussa, pohtien oliko toimilla mitään hyötyä. Hyviä kokemuksia vaikuttavuudesta on palveluissa, joissa tietoa on kerätty, analysoitu ja hyödynnetty koko prosessin ajan. Yksi hyvä tapa on

myös eräässä kokeilussa testattu taaksepäin purkaminen, jossa palvelun lopussa asiakas ja asiantuntija yhdessä purkavat palvelun aikana tapahtuneet toimet etsien merkittäviä ja työllistymistä edistäviä kohtia prosessin varrelta. Laadullista tutkimusta tulisi tehdä myös ja tilastojen tarkastelussa erityisesti tulee huomioida, että te-hallinnon käyttämä työllisyyden virtaa seuraava tilasto on varsin puutteellinen pitäen sisällään vain heidän palveluissaan olevat asiakkaat.

Oikein ihmisten tuntemisen ja hyvät henkilökohtaiset suhteet haastateltava mainitsee tärkeäksi verkostoitumisen pohjaksi (kysymys 4) Silloin on aina mahdollisuus saada tietoa parhaasta mahdollisesta lähteestä. Verkostoitumisessa voisi ottaa mallia Ammattikorkeakouluista, joista osa panostaa vahvasti verkostoitumiseen ja on aktiivinen hankekumppani monenlaisessa kehittämistyössä esim. kuntien kanssa. Yritykset ovat toinen vahva verkostokumppani ja mahdollisimman kiinteät suhteet mahdollistavat asiakkaiden työllistymisen sujuvammin. Kiinteästi yritysten kanssa toimiminen on myös sellainen ominaisuus, jota tulevaisuudessa yritykseltä tarvitaan (kysymys 5). Toisaalta myös hyvät asiakasrekisterit on oltava, joten niiden rakentamiseen tulisi panostaa. Yksityisenä palveluntuottajana on myös mahdollista lähteä rakentamaan jotakin palvelua, joka disruptoisi nykyisen markkinan ja mahdollistaisi aivan uudenlaiset asetelmat. Rohkeutta tarvitaan muuttuvassa toimintaympäristössä toimimiseen, liian kiltti ei saa olla.

Asiakkaiden houkuttelusta palvelujen käyttämiseen (kysymys 6) puhuttaessa tulevat aina esiin tiedonkulun puutteet. Eli voisiko te-hallinnon tietoja asiakkaasta luovuttaa eteenpäin. Se, että asiakasta koskeva tieto liikkuu taustalla ja hänen puolestaan päätetään, ei kasvata motivaatiota työllistyä. Toisaalta, jos työ itsessään ei motivoi, mikä sitten? Työllisyysuunnitelman velvoittavuus on yksi tapa vaikuttaa asiakasohjautuvuuteen tai velvoittavien infojen järjestäminen te-hallinnon toimesta. Yksi keino on toki tarjota palveluja aktiivisesti emoyhtiön kouluksista valmistuville, joilla ei ole vielä työpaikkaa. He toki työllistyvät jossain vaiheessa itsekin, mutta osalle nämä palvelut voisivat olla vaihtoehto.

5.4.2 Haastattelu 2: toimeenpaneva taso

Haastateltava toimii Uudenmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa (Myöhemmin ELY) tällä hetkellä työllisyystiimin esimiehenä vastaten te-toimistojen ohjauksesta ja valvonnasta liittyen ELY:n hankkimisiin palveluihin. Tehtävänkuva on muuttumassa organisaatiomuutoksen myötä ja jatkossa hän tulee vastaamaan Uudenmaan ELY:n ostamista palveluista valmennuspalveluista (yksilö- ja ryhmävalmennukset), asiantuntija-arvioista, neuvontapalveluista ja työllistämiseen liittyvistä pilottipalveluista.

Toimintaympäristön muutokseen (kysymys 1) liittyen haastateltava selventää työvoimahallintoa koskevan kahdenlaiset ilmiöt. Ensimmäinen niistä on työmarkkinoiden kehitys, joka liittyy suoraan taloustilanteeseen. Yhteiskunnallisesti eletään joko hyviä aikoja tai huonoja aikoja

tai ollaan siirtymässä vaiheiden välillä. Toinen vaikuttava ilmiö on työvoimapolitiikka, joka näkyy erityisesti ELY:n tasolla hyvin vahvasti, koska se toimii työvoimapolitiikan toimeenpanevana tahona. Edellinen hallitus esim. valmisteli pitkään kasvupalvelu-uudistusta, jossa työvoimamahallinnon palveluja olisi siirretty yksityiselle sektorille. Uudistusta valmisteltiin ELY:ssä hyvin pitkälle, kunnes aivan viime metreillä se hallituksen toimesta peruttiin. Tällä hetkellä odotetaan nykyisen hallituksen työvoimapolitiikan mukanaan tuomia muutoksia, joista ensimmäisenä tulee näillä näkymin konkretisoitumaan kuntakokeilut. Ne on suunniteltu käynnistyväksi toukokuussa 2020, mikä ELY:n näkökulmasta on kovin nopeasti. Globaalisti puhutaan tällä hetkellä talouden olevan siirtymässä huonompaan suuntaan. Taloustilanne on viime vuodet ollut hyvä, mikä näkyy työmarkkinoilla tällä hetkellä työvoimapolitana. Työmarkkinoille on pakkautunut asiakkaita, mikä tarkoittaa, että jossakin vaiheessa asiakkaat sieltä siirtyvät työvoimapolituihin taloustilanteen muuttuessa.

Konkreettisia muutoksia toimintaan (kysymys 2) tulevat tuomaan kuntakokeilut, jotka toteutuessaan tarkoittavat, että Uudellamaalla noin puolet työnhakija-asiakkaista siirtyy kuntien vastuulle. ELY:n rooli uudistuksessa ei ole vielä selvillä kovin tarkasti. Merkittävää tulee olemaan se, vastaako ELY edelleen ostettavien työvoimapolituihin hankinnoista, jolloin sen rooli ei siinä suhteessa merkittävästi tulisi muuttumaan. Toki on mahdollista, että kunnat hoitavat mahdolliset palveluhankintansa itse, jolloin ne siirtyisivät ELY:ltä pois. Nyt on käynnissä työllistäviä palveluita, joiden hankinnat ulottuvat seuraavilla vuosille optiojärjestelyin ja toki olisi mahdollista, että kunnat käyttäisivät jatkossa näitä, ELY:n jo hankkimia palveluita. Silloin ratkaistavaksi jää hinnoittelumalli, jolla kuntien asiakkaiden osallistuminen palveluihin veloitetaan. Kunnilla on myös laajemmat mahdollisuudet tuottaa palveluja, koska heidän rahoituksensa ei ole samalla tavalla tiukasti säänneltyä ja kytketty vain tiettyihin työllistämistä edistäviin toimiin. Karkeana esimerkkinä voi sanoa, että ELY voi hankkia vain tiettyjä palveluita, kunta puolestaan voi halutessaan ostaa työnhakijan käyttöön auton, mikä sen katsotaan edistävän työllistymistä.

Asiakastietojen jakaminen kuntakokeiluihin osallistujille tulee olemaan selkeä konkreettinen toiminnan muutos. Aiemman hallituksen suunnittelemassa kasvupalvelu-uudistuksessa todella haastavaa oli etsiä ratkaisua asiakastietojen jakamiseen viranomaiselta yksityiselle palveluntuottajalle eli te-hallinnolta yksityisille yrityksille. Kuntakokeiluissa kyse on kahden viranomaisen välisestä tiedonsiirrosta, joka on helpompi toteuttaa. Valmistelut ovat käynnissä ja pääsyä te-hallinnon asiakastietojärjestelmään valmistellaan. Haasteena on te-hallinnon nykyisen järjestelmän kankeus, mutta näillä tiedoin vuoden kuluttua käyttöön tulee uusi järjestelmä, joka todennäköisesti mahdollistaa paremmin tiedon siirrot. Voisi jopa olla mahdollista, että tulevaisuudessa yksityinen palveluntuottaja voisi nähdä jonkin osan asiakkaan tiedoista, mutta sellaista ei tällä hetkellä ole suunnitteilla. Tulevat muutokset riippuvat pitkälti siitä, miten kukin hallitus ja poliittiset linjaukset suhtautuvat yksityisten palveluntuottajien ase-

maan. Edellinen hallitus halusi vahvistaa yksityisen sektorin toimijoiden asiaa, nykyisen hallituksen ohjelmassa tästä ei ole selkeää mainintaa eli se jää nähtäväksi. Toisaalta työvoimahallinto on aina hankkinut suuren osan palveluista yksityisiltä palveluntuottajilta, jopa 60% määrärahoista on suunnattu palveluhankintoihin. On epätodennäköistä, että kunnat järjestäisivät itse nämä kaikki palvelut jatkossa eli todennäköisesti yksityisiä palveluntuottajia tarvitaan jossakin määrin.

Työvoimahallinnon tiedollinen ymmärrys (kysymys 3) työmarkkinoiden tilanteesta perustuu pitkälti työnvälitystilastoon, joka kootaan työvoimahallinnon Ura-järjestelmän tiedoista. Tilasto kertoo siis tietoa vain niistä asiakkaista, jotka ovat työvoimahallinnon palvelujen piirissä. Työ- ja elinkeinoministeriö käyttää sen lisäksi Tilastokeskuksen tuottamaa työvoimatutkimuksen tuloksia, joista saadaan virallinen työllisyysastetieto. On hyvä tiedostaa, että työvoimahallinnon työnvälitystilasto on puutteellinen rajoitteidensa vuoksi. Se on tästä huolimatta ensisijainen tiedon lähde ja korkeintaan yksikön muutamat tutkijat käyttävät muita tietolähteitä työssään. Oman toiminnan seurannassa ei käytetä muita lähteitä. Asiakaskokemuksen, asiakkaan motiivien tai käyttäytymisen taustalla olevien tekijöiden selvittäminen ei ole kiinnostavaa. ELY:n tutkijat ovat tehneet viime vuosina ansiokkaita vaikuttavuustutkimuksia, jotka ovat perustuneet ns. koviin mittareihin eivätkä ole liittyneet asiakkaan kokemukseen. Tehdyissä tutkimuksissa on selvitetty esim. työllistyneiden määrää ja minkä mittaisia työttömyysjaksot ovat olleet. Haastatellun asiantuntijan mielestä tietyn työllisyysasteen saavuttamiseksi oleellista on keskittyä työllistyneiden määrään, asiakkaan näkökulma ei siinä ole olennaista. Valtakunnallisissa palveluissa Työ- ja elinkeinoministeriö on käyttänyt jonkin verran ulkoisia tutkimusyriytyksiä, mutta ELY:n valtiolta saama rahoitus ei sitä mahdollista. Asiakkaan käyttäytymisen ja valintojen tekemisen ymmärtäminen on suunta, johon haastateltavan mukaan on jollain aikavälillä menossa.

Viime vuosina palvelujen ostoissa ovat korostuneet ns. black box -mallit, joissa ostetaan vain tulosta määrittelemättä kovin tarkasti millä keinoin tulos saavutetaan. ELY:n näkökulmasta on huomattu, että ihan sellaisenaan malli ei kuitenkaan ole kovin toimiva. Palvelun ostajalla on kuitenkin vastuu siitä, että asiakkaalle tuotetaan häntä tukevia ratkaisuja. Toisaalta, jos vapaammalla palvelun tuottamisen mallilla joku löytää ratkaisun, jolla työllistyminen tehostuu, kiinnostaa tämä ratkaisu erittäin paljon ELY:ä palvelun hankkijana. Kuitenkin esim. pitkäaikaistyöttömien kohdalla työllistymisen haasteet on tunnistettu jo pitkään eikä mitään erinomaista ratkaisua ole vielä keksitty palveluntuottajien toimesta. Jos sellainen ratkaisu löytyisi, keskittyisivät tulevat hankinnat toki sellaiseen toteutusmalliin ja ostaja haluaisi tarkasti tietää mitkä tekijät ovat vaikuttaneet onnistumiseen.

Palveluntuottajalle tärkeimmiksi verkostoiksi (kysymys 4) haastateltava nimeää yritykset ja työnantajat. Olettamuksena palveluja hankittaessa on, että palveluntuottajalla on erinomaiset paikalliset yritysverkostot, joita se hyödyntää työllistäessään asiakkaita. Toki tiedossa on,

että tällä hetkellä työllistettävissä henkilöissä on melko paljon pitkäaikastyöttömiä, joiden työllistäminen ei ole yksinkertaista. Suurien yritysten kanssa verkostoitumisen lisäksi erittäin tärkeää olisi ottaa haltuun pienet- ja keskisuuret yritykset, joilla on tarve työllistää ja saada tukea rekrytointiin ja työsuhteen vakiinnuttamiseen.

ELY:n hankkimien palveluiden tuottajilta odotetaan haastateltavan mukaan erityisesti työllistämisen osaamista (kysymys 5). Jatkossa keskitytään yhä vahvemmin tulosperusteisiin hankintoihin, jossa palkkio maksetaan syntyneistä tuloksista eikä yksittäisistä suoritteista. Tavoitteena on edelleen kehittää jo toteutettuja tulosperusteisia malleja vielä paremmiksi. Palveluissa keskitytään tulokseen ja se on ostajan kannalta kiinnostavin mittari. Hankkija olettaa tuottajalla olevan huippuvalmentajia, jotka osaavat motivoida asiakkaan kohti työtä ja omaavat laajat yritysverkostot, joihin kaikenlaiset työnhakijat voivat työllistyä. Palvelun tuottajilla ei ole viranomaisen painolastia, mitä kannattaa hyödyntää palvelun toteuttamisessa.

Asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen palveluja kohtaan (kysymys 6) on jatkuva haaste. ELY:n hankkimiin palveluihin ohjaus tapahtuu useimmiten te-toimiston asiantuntijoiden kautta. Heitä on Uudellamaalla noin 400 mikä tarkoittaa, että heidän tulisi tuntea riittävän hyvin tarjolla olevat palvelut. Haastateltava uskoo, että parhaimmillaan palvelu on niin hyvä, että se myy itse itsensä eli maine kiirii ja tietoisuus palvelusta edistää ohjautumista. Te-toimistojen asiantuntijoille on laadittu sähköinen manuaalinen tarjolla olevista palveluista. Niitä on kuitenkin tarjolla yli viisikymmentä, joten asiantuntijoiden on vaikea valita kaikista vaihtoehdoista juuri se sopivin kullekin asiakkaalle. Työvoimahallinnossa ei ole markkinoinnin perinnettä, sen on katsottu kuuluvan enemmän yksityisen sektorin toimintaan. Näin ollen palveluista viestiminen ei ole välttämättä niin hyvällä tasolla, kuin se voisi olla. Internet-sivuilla on kyllä paljon tietoa eri palveluista, mutta ne voivat olla vaikeasti löydettävissä asiakkaan näkökulmasta. Suuri haaste on se, miten saada palveluita eniten tarvitsevat eli kaikista syrjäytyneimmät löytämään tarjonta. Nämä asiakkaat eivät ole työnhakijoiksi rekisteröityneitä, joten heidän tavoittamisensa on todella haasteellista. Velvoittaminen on te-hallinnon keino saada asiakkaita osallistumaan esim. erilaisiin info-tilaisuuksiin, mutta se ei välttämättä ole paras tapa. Erityistä te-palveluiden näkökulmasta on myös se, että monista ratkaisuista voi tulla asiakkaalle työttömyysturvaan liittyviä seuraamuksia eli asiakkaan innostuessa jostakin palvelusta, on siihen ohjautumiseen jälkeen se hänelle velvoittavaa eli palvelua ei voi ilman seuraamuksia keskeyttää.

5.4.3 Haastattelu 3: yrityksen taso

Haastattelu toteutettiin toimitusjohtajan toiveesta ryhmähaastatteluna niin, että osallistujina olivat toimitusjohtajan lisäksi maahanmuuttajakoulutuksen palveluiden ja työelämän kehittämispalveluiden johtajat. Toimitusjohtaja ja työelämän kehittämispalveluiden johtaja ovat työskennelleet yrityksessä alle puoli vuotta, joten haastattelu oli samalla hyvä tapa tuoda esiin johdon eri toimijoiden näkemyksiä.

Toimintaympäristön muutoksista (kysymys 1) osallistujat nimesivät tulevat kuntakokeilut tärkeimmäksi. Niiden vaikutukset yrityksen toimintaan eivät ole vielä konkretisoituneet, mutta oletettavasti jatkossa kunnat ovat uusi asiakasryhmä, jolle palveluja tuotetaan. Toisena tunnistettuna muutoksena esiin tuotiin yrityksen kanssa tehtävässä yhteistyössä esiin tullut osaamistarpeiden kapeneminen. Yritykset hakevat hyvin täsmällistä osaamista tiettyyn tarpeeseen ja tutkintojen merkityksen arvioidaan vähenevän. Tiettyihin työtehtäviin, kuten esim. tiskaukseen yritykset hakevat tekijöitä, joiden suomen kielen taidolla ei ole merkitystä vaan oleellista on tehokas työtehtävien hoitaminen lyhyen opastuksen jälkeen. Näissä rooleissa tulee jatkossakin olemaa runsaasti vaihtuvuutta ja niissä voi toimia myös osatyökykyiset, opiskelijat tai toista työtä tekevät henkilöt. Kotoutumisen koulutukset siirtyvät yhä vahvemmin kolmannelle sektorille, joka on nyt vahvasti tullut mukaan palveluita tuottamaan.

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan (kysymys 2) monellakin tavalla. Tarvitaan lisää nopeutta vastata muuttuviin tarpeisiin ja nopeutta omiin toimintaprosesseihin. On oltava valmiita tuotteita, joista nopeasti räätälöitynä saa muotoiltua erilaisia toteutuksia. Yritykset eivät ole välttämättä kiinnostuneita sitoutumaan kovin pitkiin toteutuksiin, joten siinäkin mielessä on tiivistettävä valmennusten toteutusta. Lisäksi haastateltavat kokivat, että yrityksenä on haettava vahvempia tukijalkoja uusista asiakasryhmistä ELY:n hankkimien palvelujen lisäksi. Markkinoinnissa olisi hyvä tuoda vahvemmin esiin henkilöstön osaamista ja moninaisuutta, jota osaava henkilöstö edustaa.

Saadakseen mahdollisimman laajan ja kattavan tiedon toimintaympäristöstä (kysymys 3), tulisi johtoryhmän kirjata ylös mitä tietolähteitä sen jäsenet seuraavat. Toimivat tietojärjestelmät tuotiin myös esiin, sillä ne tuottavat tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta. Lisäksi johtoryhmän jäsenten olemassa olevat eri verkostot (kysymys 4) kuvata. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että eri verkostot ja edustukset tulisivat näkyviksi ja yhteiseen tarkasteluun. Samalla olisi hyvä pohtia, löytyykö verkostoja, joissa olisi hyvä olla mukana laajan ja kattavan tiedon saannin näkökulmasta. Myös erilaiset ohjausryhmät ovat erinomaisia näköalapaikkoja ja edustukset niissä tulisi sisällyttää verkostokuvaukseen. Yritysten kanssa on olemassa jo vahvat verkostot, joita tulisi systemaattisesti vahvistaa entisestään. Toki tärkeä verkostoitumiskumppani on edelleen ELY ja hyvä olisi vahvistaa suhdetta eri kilpailijoihin. Verkostojen tulisi ulottua koko maahan ja tärkeänä pidettiin myös kansainvälisten verkostojen kasvattamista.

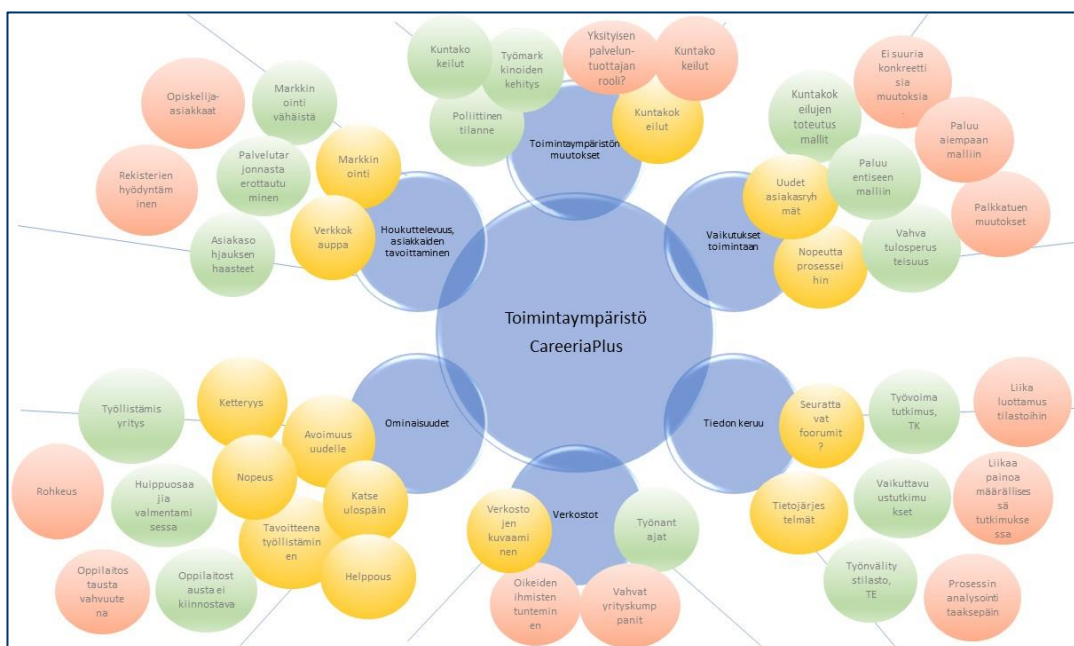
Tulevaisuuden toimintaympäristössä kaivattavista ominaisuuksista (kysymys 5) haastateltavat mainitsivat edelläkävijyyden eli panostuksen ajan hermolla olemiseen. Tarjolla tulisi olla palveluja, jotka tukevat asiakkaita valmistautumaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja toisaalta tarjota nopeasti ratkaisuja juuri tämän päivän akuutteihin haasteisiin. Yksimielisiä haastateltavat olivat siitä, että oleellista on yhdessä miettiä missä ja mitä yritys tulee olemaan kolmen tai viiden vuoden kuluttua, ja lähteä kulkemaan kohti sitä tavoitetta. Toimivat prosessit ja toimintaa tukevat järjestelmät ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta.

Ketteruus, keveys, helppous ja joustavuus tuotiin sanoina esiin ominaisuuksina, joiden halutaan toiminnassa toteutuvan. Vastuullisuus omasta tekemisestä nousi lisäksi esiin ja henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen. Tulospöytäisten palveluiden tuottaminen vaatii selkeää tavoitteellista työtapaa ja niitä kyvykkyyksiä tulee kasvattaa entisestään.

Asiakkaiden houkuttelemiseksi palvelujen käyttöön (kysymys 6) tuli esiin markkinoinnillisia keinoja, joita voitaisiin monipuolisemmin hyödyntää. Yrityksen nimen muututtua on hyvä lähteä vahvemmin viestimään omana brändinä. Uusien kohderyhmien tavoittamiseksi tulee miettiä uudenlaisia tapoja markkinoida palveluja ja laajemmin hyödyntää yrityksen henkilöstöä markkinoinnin ja viestinnän toteutuksessa.

5.4.4 Haastattelujen tulokset

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen ne teemoitettiin värikoodein niin, että kustakin haastattelusta poimittiin keskeiset vastaukset kuhunkin kysymykseen värikoodiston avulla. Lisäksi teksteistä poimittiin tietyllä värillä kaikki esiin nousseet asiat, jotka eivät suoranaisesti vastanneet esitettyyn kysymykseen, mutta olivat olennaisia tai huomioitavia tulevaa strategiaa määriteltäessä. Sen jälkeen esiin nousseet sisällöt koottiin alla olevaan yhteenvetokuvioon (kuvio 10), johon ne järjesteltiin kunkin kysymyksen ympärille vastaajittain.



Kuvio 10: Haastattelujen yhteenvedo kysymyksittäin

Tämä yhteenvetotapa mahdollistaa vastaajien vastausten vertaamisen ja samalla näkyy hienon vastausten painotus eri kysymysten kohdalla. Yrityksen haastattelun vastaukset on esitetty keltaisella, ELYn vihreällä ja yhteiskunnallisen asiantuntijan punaisella. Jokaisen kysymyksen kohdalla vastaukset on ryhmitelty tässä järjestyksessä.

Vastauksissa näkyy oletetusti jokaisen toimijatason ominaispiirteet ja tapa tarkastella ilmiöitä omalta toimijatasolta käsin. Yhteenvedossa näitä on mielenkiintoista verrata keskenään. Jokainen haastateltava mainitsi keskeiseksi tulevaksi toimintaympäristön muutokseksi (kysymys 1) kuntakokeilut. Niiden vaikutukset ovat vielä osittain epäselviä, mutta selvää on, että se tulee muuttamaan toimintaa yrityksen näkökulmasta. Yksityisen palveluntuottajan rooliin ei ole vielä tullut täsmennyksiä, mutta oletettavaa on, että jotakin palveluja kunnat tulevat hankkimaan edelleen yksityisen sektorin toimijoilta, kuten te-hallintokin. Toimintaan vaikuttavia muutoksia (kysymys 2) olivat selkeästi kuntakokeilujen toteutusmallit ja niiden myötä rakentuvat mahdolliset uudet palvelut tai asiakasryhmät. Nämä nousivat esiin kaikilla vastaajilla tavalla tai toisella. Yritys toi esiin tarpeen kasvavalle nopeudelle toiminnassa, toimeenpaneva taso korosti tulosperusteisuuden kasvamista entisestään ja yhteiskunnallisen tason asiantuntija toisaalta toi esiin, että kuntakokeilut itse asiassa tarkoittavat paluuta aiempaan malliin eli sinällään ehkä mikään ei muutu. Tämän toi esiin myös toimeenpanevan tason haastateltava vastauksissaan. Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä vastaukset olivat jonkin verran yhteneväisiä ja keskittyivät paljolti kuntakokeilujen ja nykyisen hallituksen politiikan konkreettisten vaikutusten arviointiin. Yrityksen tasolla tuotiin esiin yritysasiakkaiden näkökulmaa, joka ei niinkään noussut muissa vastauksissa esiin.

Laajaan ja kattavaan ymmärrykseen ja sitä tukevaan tiedon keruuseen (kysymys 3) liittyvässä kysymyksessä hajontaa tuli vastauksissa jonkin verran. Yhteiskunnallinen taso toi esiin satunnaistetut koeasetelmat, joilla vaikuttavuutta pyritään tutkimaan ja mittaamaan. Hän esitti lievää kritiikkiä tutkimustapaa kohtaan ja toi esiin laadullisen tutkimuksen menetelmän, jossa asiakkaan kannalta merkityksellisiä toimenpiteitä puretaan keskustellen auki palvelun päätyessä. Toimeenpaneva taso puolestaan koki vahvasti tilastollisen analysoinnin riittäväksi. Hän ei kokenut asiakkaan käyttäytymiseen tai sen taustalla oleviin motiiveihin keskittyvien tutkimusten olevan tarpeellisia työllisyyden kehittymiseksi. Yrityksen tasolla vastauksissa keskityttiin enemmän tietolähteisiin ja toimivien järjestelmien tukeen tiedolla johtamisen näkökulmasta. Yksilön käyttäytymisen taustalla olevien ajureiden ymmärtäminen esiintyi vain yhteiskunnallisen tason toimijan vastauksissa. Toimeenpanevan tason tulosta ja puutteellista tilastotietoa korostava ajattelu voi kertoa vahvistusharhasta. Uskomuksen tueksi haetaan sitä tukevaa tietoa, joka tässä tapauksessa on tilasto, jonka puutteellisuus on yleisesti tiedossa. Muun, kenties tilastoja vastaan olevan tiedon hankkimista ei koettu toimeenpanevalle tasolle tarpeelliseksi. Yrityksen vastaukset kertoivat tarpeesta saada tutkittua tietoa päätösten tueksi, mikä voisi mahdollistaa paremman päätöksenteon jatkossa. Verkostoista (kysymys 4) yritykset mainittiin kaikissa vastauksissa ja sekä yrityksen että yhteiskunnallisen toimijan tasolla korostettiin henkilökohtaisten verkostojen tärkeyttä. Aihetta vastaajat käsittelivät hyvin samantapaisesti ja vain yrityksen tasolla tuotiin esiin verkostojen kuvaamisen tärkeys.

Tulevaisuuden toimintaympäristössä tarvittavista ominaisuuksista (kysymys 5) tuli paljon erilaisia mainintoja vastauksissa. Kaikki kolme haastateltavaa mainitsivat työllistämisen ensisijaiseksi tavoitteeksi yrityksen toiminnassa. Ominaisuuksista esiin tuli rohkeus, nopeus, ketteryys, helppous joustavuus. Toimeenpaneva taso korosti työllistämisen merkitystä ja sitä, että yrityksenä oppilaitos taustaorganisaationa ei ole houkuttelevaa heidän näkökulmastaan. Palvelujen ostajana he hankkivat huippuvalmentajien toteuttamaa palvelua, jossa erilaiset taustat omaavat henkilöt työllistyvät hyvät verkostot omaavan ja motivoivan valmentajan tukeamana. Yhteiskunnallisen tason toimija puolestaan koki oppilaitostaustan olevan yrityksen vahvuus, jota voisi korostaa vahvemmin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Yrityksen tasolla esiin tulivat ajattelutavoista avoimuus uudelle ja toiminta, jossa kuvaannollisesti katse on aina suunnattuna ulospäin toimintaympäristön havainnointiin. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta ominaisuuksien tarkastelussa oli hajontaa vastaajien kesken. Kapeimmin asiaa tarkasteli toimeenpanevaa tasoa edustava taho. Taustalla voi vaikuttaa asema hankintojen toteuttajana, jolloin kohteena on tiettyyn, tarkkaan määriteltyyn palvelutuottajan rooliin haettavat toimijat. Toisaalta ajatteluun voi vaikuttaa myös edustavuusheuristiikka, jolloin vastaaja käyttää ajattelussaan tiettyä stereotyyppistä yleistämistä palveluntuottajan ominaisuuksista.

Asiakkaiden houkuttelemiseksi (kysymys 6) yrityksen vastauksissa painottuivat markkinoinnin ja viestinnän keinot, joita yritys voi toteuttaa. Toimeenpaneva taso keskittyi enemmän työvoimahallinnon omiin tapoihin ja haasteisiin asiakkaiden tavoittamisessa. Yhteiskunnallisen tason edustaja toi esiin emoyhtiöstä valmistuvien asiakkaiden palvelemisen vaihtoehdon, joka ei muissa vastauksissa noussut esiin. Lisäksi keskusteluun nousi asiakasrekisterien vahvempi hyödyntäminen asiakkuuksien kehittämisen välineenä. Yrityksen vastauksissa ei vaikuttanut olevan tappion välttelyn vaikutusta heidän pohtiessa hyvin rohkeitakin uusia tapoja asiakkaiden tavoittamiseen. Samoin yhteiskunnallisen tason toimija toi esiin uusia toimintatapoja ja pohti eri näkökulmista asiakkaiden tavoittamisen haastetta. Toimeenpanevan tason lähestymistavassa oli tiettyä varovaisuutta, joka kertoo vastaajan mukaan toimeenpanevan tason ja Te-hallinnon näkemyksestä, jossa markkinointi ei kuulu kovin vahvasti julkisen sektorin toimintaan.

Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta haastattelujen tuloksissa ei tullut esiin kovin vahvasti yksilön käyttäytymisen ymmärtämiseen liittyviä vastauksia. Ainoastaan yhteiskunnallisen tason asiantuntija toi esiin kritiikkiä vallitsevaa tilastolliseen vaikuttavuuteen perustuvaa analyysitapaa. Erityisesti tilastolliseen tietoon päätöksenteon perustana luotti toimeenpaneva taso, tunnistaen kuitenkin työvoimahallinnon käyttämän tilaston laadulliset puutteet. Haastateltava toi esiin käytössä olevan tilaston puutteellisuuden hyväksyen sen päätösten perustaksi paremman välineen puuttuessa. Yrityksen vastauksissa korostui ajantasaisen tiedon puute, erityisesti sisäisten järjestelmien kehittymättömyyden vuoksi. Organisaation muutosten vuoksi monet prosessit ovat myös kehitysvaiheessa ja se vaikeuttaa päätösten perustaksi tarvittavan

tiedon saamista. Yhteiskunnallisen tason edustaja vaikutti vastauksissaan pyrkivän syvälliseen ajatteluun ja esitti eri näkökulmia rauhallisesti pohtien. Yrityksen kehittämistehtävän osalta haastattelujen tuloksena syntynyt yhteenveto antaa monipuolista tietoa toimintaympäristöstä ja toimi pohjana liiketoimintamallin muotoilulle, joka on kuvattu seuraavassa luvussa.

5.5 Liiketoimintamallin muotoilu

Kehittämiprojektin kolmannessa vaiheessa yrityksen johto jatkaa työskentelyä liiketoimintamallin määrittelyn merkeissä. Työpajan tavoitteena on luoda visuaalinen esitys yrityksen liiketoimintamallista, jota hyödynnetään arvolupauksen lisäksi strategiaa luotaessa. Työpaja ajoitettiin kehittämiprojektissa niin, että siihen mennessä oli kerätty mahdollisimman kattava aineisto liiketoimintamallin tekemiseen. Osallistujina työpajassa oli yrityksen johtoryhmä: toimitusjohtaja, työelämän kehittämispalvelujen johtaja ja maahanmuuttajakoulutuksen johtaja. Opinnäytetyön tekijä on yksi johtoryhmän jäsenistä ja toimi fasilitoijana pyrkien roolinsa mukaisesti neutraaliuteen ja ryhmän työskentelyn edistämiseen (Kantojärvi 2017, 40). Työpaja järjestettiin yrityksen tiloissa ja sen kesto oli kolme tuntia.

5.5.1 Työpajan toteutus

Työskentely suunniteltiin ensimmäisen työpajaan tapaan kuusivaiheisena (Kantojärvi 2017, 27-29). Aikataulukutus ja vaiheet on esitelty taulukossa 2. Työpajan luonne oli tällä kertaa keskustelevalta, mikä tuntui luonteelta johtoryhmän kokoon nähden. Liiketoimintamalli kuvaa koko yrityksen toimintaa ja sen keskiössä ovat ensimmäisessä työpajassa tuotetut arvolupaukset. Yhteisen ja mahdollisimman laajan ymmärryksen luomiseksi fasilitoija esitteli aluksi kehittämiprojektin aiemmissa vaiheissa kerättyä aineistoa. Ensin käytiin läpi ensimmäisen työpajan tuloksina syntyneet arvolupaukset ja muut esiin nousseet tulokset. Sen jälkeen fasilitoija esitteli haastattelujen yhteenvedon, johon oli kuvattu keskeiset tulokset kaikista haastatteluista.

Vaihe	Kesto	Tavoite	Tehtävä
Aloitustavoitteen määrittely	45 min	1. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen ja pohjatietoihin tutustuminen	Fasilitoija esittelee työpajan taustat ja tavoitteet, etenemisen. Tutustutaan taustamateriaaliin: arvolupaustyöpajan tulokset, haastattelujen yhteenveto
Tavoitteen tai ongelman selkeytyminen	10 min	2. Liiketoimintamalli canvasin esittely	Käydään läpi liiketoimintamalli canvas ja miten työskentely etenee.
Ideointi	1h 30 min	3. Liiketoimintamalli canvasin täyttäminen	Yhteinen työskentely liiketoimintamallin määrittelemiseksi. Ryhmä työskentelee keskustellen, fasilitoija tekee merkinnät pohjaan.
Ratkaisujen jalostus	20 min	4. Viimeistellä tehdyt määritelmät yhteisen ymmärryksen vahvistamiseksi.	Fasilitoija käy läpi kirjatut asiat ja keskustellaan niistä. Tehdään muutokset keskustelun pohjalta.
Toimenpiteistä sopiminen	10 min	5. Prosessin etenemisestä sopiminen	Sovitaan yhteisesti millä aikataululla edetään: viimeistellyn liiketoimintamallin laatiminen ja strategian luominen.
Lopetus	5 min	6. Yhteenveto: fasilitoija vetää yhteen päivän tuotokset.	Palaute ja kommentit jatkotyöskentelyyn.

Taulukko 2: Toisen työpajan sisältö ja eteneminen

suoraan resursseihin. Canvasin vasemman puolen yläosan kenttien jälkeen siirryttiin keskustelemaan asiakassuhteista ja tavasta, jolla niitä halutaan jatkossa pitää yllä. Palvelujen ja tuotteiden saatavuuden kanavista sekä markkinoinnista ja viestinnästä keskusteltiin seuraavaksi. Canvasin yläosan valmistuttua käytiin lyhyesti keskustelua kulurakenteesta ja tulovirroista. Työpajalle varattu aika osoittautui melko lyhyeksi ja liiketoimintamallin viimeistely jäi kesken. Opinnäytetyön tekijä koosti ja viimeisteli työpajan jälkeen sähköiseen muotoon liiketoimintamallin, joka jaettiin sähköisesti johtoryhmän jäsenille kommentointia varten.

5.5.2 Työpajan tulokset

Työpajan keskustelu oli aktiivista ja oli selvää, että liiketoimintamallin laatiminen tarvitsee riittävästi aikaa avoimelle keskustelulle ja yhteiselle ajattelulle. Tämä korostuu tilanteessa, jossa aiempaa versiota ei ole käytössä ja toimintaa kehitetään uuden tiimin toimesta. Lisäksi yrityksen toimintakentässä voidaan olettaa tapahtuvan suuria muutoksia, joiden vaikutukset eivät ole vielä tiedossa. Työpajassa muotoiltu malli voidaan nähdä ensimmäisenä, yhteistä näkemystä kokoavana näkemyksenä. Syvällisemmän kokonaiskuvan rakentamiseen menee pidempi aika, jolloin liiketoimintamallin eri osioiden tarkempi muotoilu olisi mahdollista.

Päätöksenteon ilmiöihin liittyen voidaan todeta, että onnistuneen työskentelyn tueksi olisi hyvä olla käytettävissä erilaisia tietolähteitä. Määrällisen ja laadullisen tiedon hyödyntäminen päätöksien tukena olisi suotavaa. Tässä työpajassa oli käytettävissä laadullista, kehittämishankkeen puitteissa kerättyä tietoa. Se osoittautui hyväksi pohjaksi, mutta liiketoimintamallia edelleen kehitettäessä olisi hyvä ottaa mukaan myös muita tietolähteitä. Apukysymysten kautta on mahdollista vaikuttaa ajatteluun niin, että on mahdollista ainakin vähentää heuristiikkojen ja harhojen vaikutusta. Kokonaisuutena liiketoimintamalli on laaja ja työpajassa oli havaittavissa työskentelyn tehokkuuden hieman laskevan ajan edetessä. Liiketoimintamalli on sisällöltään laaja ja vaatii monen eri tekijän arvioimista. Keskusteluissa oli havaittavissa saatavuusheuristiikan aiheuttamaa nopeaa ajattelua, jossa tietoja pohjattiin äsken tapahtuneisiin tai helposti mieleen tuleviin asioihin. Vahvistusheuristiikan vaikutus jäi hieman epäselväksi, mutta tällaisessa lyhyessä työpajassa voi helposti ajattelu suuntautua kohti omia uskomuksia vahvistavaa tietoa.

Egocentrisyysharhaa ei tullut ilmi tässä keskustelussa. Organisaation ja toimintaympäristön muutoksista johtuen yrityksen asemaan ja mahdollisuuksiin vaikutettiin suhtautuvan suhteellisen rationaalisesti. Toisaalta arvioitavia asioita oli niin paljon, että kokonaiskuvan hahmottaminen ei ehkä ollut osallistujille mahdollista. Sanomisen ja tekemisen välisen eron osallistujat tunnistivat hyvin ja sitä pohdittiin esimerkiksi suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Välittömien hyötyjen suosimista oli jonkin verran havaittavissa keskustelun aikana. Suunnittelussa aikajänne oli suhteellisen lyhyt, mikä toisaalta voi olla perusteltavissa ensimmäisellä yhteisen näkemyksen muodostamisella ja viime aikaisten muutosten tuoreudella. Toisaalta välittömien

hyötyjen suosiminen näyttäytyy nimenomaan mielenkiintona lähiaikoina toteutuviin ”voittoihin”, joita heti näkyvät muutokset ja niiden kautta saatavat hyödyt voivat olla. Tiettyihin asioihin keskittymisestä ja toisten välttelystä kertovasta keskittymisharhasta (Liedtka 2015, Loewenstein & Angner 2003) oli havaittavissa jonkin verran viitteitä. Keskustelussa painottuivat tietyt seikat ja teemat vahvemmin, toisten liiketoimintamallin osa-alueiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Tämä voi osaltaan johtua työpajan lyhyestä kestosta mikä rajoitti ajattelua tiettyihin teemoihin fasilitoijan ohjauksesta huolimatta. Vahvistusheuristiikan vaikutuksesta kertoi keskustelussa tiettyjen tapahtumaketjujen tai todennäköisyyksien arviointi, joiden perustelut olivat epäloogisia ja loivat ei-loogisia yhteyksiä asioiden välille (Kahneman 2011, 81). Liiketoiminnan kehittämisen kannalta yritys olisi hyötynyt jatkotyöstöstä, jossa tässä työpajassa muotoiltua olisi viety eteenpäin käymällä lopuksi liiketoimintamalli läpi kuviossa 6 esitettyjen apukysymysten avulla. Ajan puutteen vuoksi se vaihe jäi tässä työpajassa pois ja kokonaisuutta ei pystytty arvioimaan tarkasti apukysymysten avulla. Työpajassa fasilitoija toi kuitenkin apukysymysten sisältöjä sanallisesti esiin, joka ohjasi työskentelyä. Muotoiltu liiketoimintamalli saatiin lyhyestä ajasta huolimatta tehtyä ja se toimi yhteenvedona koko kehittämisprojektin aikana syntyneestä tiedosta ja johtoryhmän yhteisistä päätöksistä.

6 Tulosten yhteenvedo

Yksi kehittämiskysymyksistä oli selvittää, millainen on yrityksen toimintaympäristö ja mitä mahdollisia muutoksia on oletettavissa. Kehittämisprojektin työpajoissa ja haastatteluissa tunnistettiin kaikissa tarve yrityksen toiminnan muutokselle. Yksityisen, kilpailluilla markkinoilla toimivan yrityksen toimintaympäristö on muuttumassa kuntakokeilujen ja nykyisen hallituksen mahdollisten muiden toimien myötä. Palvelujen hankinta ELY:n hankkimien valmennuspalveluiden tulosperusteisuus tulee vahvistumaan entisestään. Toisaalta kuntakokeilut ja hallituksen muut mahdolliset toimet voivat mahdollistaa laadullisiin mittareihin keskittyvien palveluiden kehittämisen. Se vaatii yritykseltä uudistumista ja kykyä muuntua muuttuvan toimintaympäristön mukana. Strategian päivittäminen on ajankohtaista ja liiketoimintamallilla saadaan kuvattua yrityksen nykytila sekä lyhyen aikavälin muutokset (Dasilva & Trkman 2013). Pystyäksään paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, on yrityksen kehitettävä dynaamisia kyvykkyyksiään (Ambrosini & Bowman, 2009). Kehittämistyön eri menetelmien kautta hankittu tieto auttaa laatimaan strategian, jolla dynaaminen kyvykkyys alati muuttuvassa toimintaympäristössä varmistetaan.

On mahdollista ja melko todennäköistä, että yrityksen asiakkuudet kehittyvät ja muuttuvat toimintaympäristön muutosten myötä. Asiakaskeskeisestä ajattelusta yritys voi kehittyä kohti ekosysteemistä arvonluontia. Se tarkoittaa nykyistä laajempaa sidosryhmien ja verkostojen kuvaamista sekä uusien arvolupauksien muotoilua. Näin yritys varmistaa arvon luomisen sidosryhmille ja ympärillään olevalle ekosysteemille (Vargo & Lusch 2016). Kehittämisprojektin ai-

kana yritys on saanut uutta ymmärrystä keskeisistä asiakassegmenteistä ja luonut niille arvolupaukset. Sidosryhmien kuvaaminen ekosysteeminä voisi olla seuraavaksi ajankohtaista. Työpajoissa ja haastattelussa tulivat ilmi osallistujien asiantuntijuus ja syvä asiakasymmärrys, mikä on edellytys arvolupauksen luomiselle (Osterwalder ym. 2014). Arvolupaukset ovat hypoteeseja, joita tulisi testata huolellisesti rakennetulla koeasetelmalla. Kehittämiprojektin aineiston pohjalta voidaan todeta, että asiakkaan käyttäytymisen taustalla olevien tekijöiden ymmärtäminen vaatisi enemmän tietoisuutta ajatteluun liittyvistä heuristiikoista ja harhoista. Työpajaan osallistuville ja haastatelluille ne eivät olleet ennalta tuttuja ja tiedon kasvattaminen toisi todennäköisesti uusia näkökulmia yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Luvussa neljä esitettyä arvolupauksen, liiketoimintamallin ja päätöksenteon ilmiöt yhdistävä mallia hyödynnettiin empiirisessä osiossa työpajojen ja haastattelujen taustalla. Tavoitteena oli tunnistaa päätöksenteon ilmiöitä arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessissa kohdeyrityksen tapauksessa. Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin saatavuus- ja edustavuusheuristiikan tyypillisiä muotoja: helposti mieleen tulevan tiedon hyödyntämistä ja stereotyyppistä yleistämistä (Thaler & Sunstein 2009, 24-25). Palveluina ja tuotteina esitetyt ratkaisut olivat maltillisia, minkä voidaan ajatella johtuneen tappioiden välttelystä (Kahneman 2011, 284-285). Sosiaalisiin normeihin, ihmisen haluun tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi ryhmässä (Cialdini 1990) liittyviä päämääriä tunnistettiin ensimmäisessä työpajassa jonkin verran. Ymmärrys asiakkaan näkyvän käyttäytymisen taustalla olevista sosiaalisista normeista ja sanomisen ja tekemisen välisen eron tunnistaminen ovat syvällisen asiakasymmärryksen oleellisia osia päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Mentaalisiin tileihin (Kahneman 2011, 342, Thaler 1999) liittyvään ajatteluun ei päästy tämän työpajan teemoissa. Luotuja tuoteaihiota pidemmälle kehittäessä ja työryhmien paremmin tutustuessa päätöksenteon ilmiöihin, voi teema olla helpommin lähestyttävissä.

Haastatteluissa päätöksenteon ilmiöiden vaikutuksia havainnoitiin melko vähän. Toisaalta työn keskiössä olivat arvolupaus ja liiketoimintamalli, joita varten haastatteluilla kerättiin tietoa toimintaympäristöstä kolmelta eri toimijatasolta. Päätökset liiketoimintamalliin ja yrityksen strategiaan tehdään yrityksen johdossa, joille tuotettu laadullinen tieto tuo dokumentoituja näkemyksiä päätöksenteon tueksi. Liiketoimintamalli toimii strategian pohjana ja sen muotoilu tehtiin kolmannessa työpajassa. Onnistunut strategia johtaa yritystä dynaamisen liiketoiminnan kehittämisessä tulevaisuuden toimintaympäristössä toimimista varten (Ambrosini & Bowman 2009). Liiketoimintamallin muotoiluun yrityksessä osallistuneet tunnistivat hyvin haastattelujen ja arvolupaustyöpajan pohjalta tarpeen yrityksen toiminnan kehittämiseen dynaamisempaan suuntaan. Keskustelussa tuli esiin, että menestyäkseen kovasti kilpaillailla markkinoilla, on yrityksen muututtava ja kehityttävä.

Muotoiltu liiketoimintamalli kuvasi yrityksen nykytilaa ja toimi pohjana strategialle, joka määrittelee, millaiseksi yritys haluaa olla pidemmällä aikavälillä (DaSilva & Trkman 2013). Liiketoimintamallin muotoilun työpaja oli keskusteleva ja esiin nousi useita eri näkökulmia yrityksen toimintaan. Laajojen taustamateriaalien sijaan käytössä oli kehittämistyön aikana syntyneitä tietoja. Saatavuusheuristiikan vaikutuksen pienentämiseksi mahdollisimman laajojen laajoja tietolähteiden hyödyntäminen olisi suotavaa (Kahneman ym. 2011). Näin ollen voidaan ajatella heuristiikan vaikuttaneen ajatteluun työpajassa. Päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta oli tunnistettavissa lisäksi jonkin verran lyhyen aikavälin hyötyihin liittyvän nykyisyys-harhan (Wang & Sloan 2018) vaikutusta. Keskustelussa aikajänne oli melko lyhyt ja jonkin verran enemmän painoarvoa saivat lyhyellä aikavälillä saavutettavat hyödyt. Taustalla voivat vaikuttaa organisaation viime aikaiset muutokset, joiden pohjalta toiminta hakee muotoaan. On mahdollista, että liiketoimintamallin jatkokehittelyssä näkökulma muuttuisi ja mahdollistaisi pidemmän aikajänteen huomioimisen. Liiallista itseluottamusta tai egosentrisyysharhaa ei ollut havaittavissa vaan yrityksen toimintaan vaikutettiin suhtautuvan realistisesti. Keskittymisharhasta oli jonkin verran viitteitä, ajattelun kohdistuessa vahvemmin tiettyihin teemoihin ja painotuksiin, toisten oleellisten osa-alueiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Toki työpajan pituus saattoi vaikuttaa siihen, että kaikkia osa-alueita ei ehditty samalla tavalla syvällisesti käsitellä. Ei-logisten yhteyksien tai kausaalisuuksien luominen ja todennäköisyyksien epälooginen perustelu voi olla vahvistusheuristiikan aiheuttamaa (Kahneman 2011, 81). Sitä oli liiketoimintamallin muotoilun yhteydessä jonkin verran havaittavissa, kun tapahtuneiden asioiden ja tulevaisuuden välille kuvattiin epäloogisia todennäköisyyksiä.

Työpaja eteni nopeasti ja osallistujat olivat aktiivisia. Kenties tarkemmin ohjatulla työpajalla olisi saatu järjestelmällisempää tietoa ja ulkopuolinen havainnoija tai tilanteen videointi olisi mahdollistanut päätöksenteon ilmiöiden paremman havainnoinnin. Ryhmän työskentelyn ja tekemien päätösten analysointi päätöksenteon tarkistuslistan (Kahneman ym. 2011) avulla voisi kehittää ryhmän ajattelua ja auttaa tunnistamaan ajattelun vinoumia yhteisessä työskentelyssä. Kokonaisuudesta voidaan sanoa, että kehittämistyö toteutettiin aidossa työelämän ympäristössä ja yrityksen ilmaisemaan tarpeeseen. Se toi yritykseen käyttöön uudenlaisen työkalun ja edisti johdon yhteisen näkemyksen syntymistä muutostilanteessa. Tietoja käytettiin myöhemmin julkaistavan strategian pohjana ja päätöksenteon ilmiöiden kuvaaminen antoi uutta tietoa yrityksen johdolle. Tärkeä työn tulos on luvussa viisi esitelty malli, joka yhdistää päätöksenteon ilmiöt arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessiin. Sitä voidaan jatkossa hyödyntää johtamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Yksilön päätöksenteon vaikuttimien tunnistaminen on yrityksen toiminnassa tärkeää. Samoin tärkeää on johtamisen päätöksenteon analysointi ja kehittäminen. Heuristiikkojen ja harhojen tunnistaminen voi jatkossa auttaa yrityksen johtoa tekemään parempia päätöksiä edistäen yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

7 Kehittämisprojektin arviointi

Tähän työhön valikoituneet heuristiikat ja harhat lisäksi on monia muita, joita voisi samasta tilanteesta tunnistaa. Teoriaosuuden viitteiden ja työn rajaamisen vuoksi tähän valikoituivat tietyt ilmiöt. Niiden testaaminen ja/tai muiden ilmiöiden löytäminen on yksi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Tässä työssä ilmiöitä yhdistettiin teorioiden pohjalta ja kehittämisprojekti antaa joitakin näkökulmia, mutta ei varsinaista empiiristä yleistettävää tutkimusnäyttöä. Työn tulokset koskevat kyseistä organisaatiota ja kehittämisprojekti eivätkä ole suoraan yleistettävissä. Arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilun prosessit ovat yleisiä ja toistettavissa eri yhteydessä. Tässä työssä luotu päätöksenteon, arvolupauksen ja liiketoimintamallin yhdistävä malli puolestaan on sovellettavissa muihin ympäristöihin ja tilanteisiin. Prosessin eteneminen on kuitenkin jokaisessa ympäristössä omanlaisensa ja muotoiluprosessin tulokset uniikkeja. Kehittämistyössä tunnistettuja päätöksenteon ilmiöitä voi olla mahdollista tunnistaa muissakin ympäristöissä samankaltaisissa tilanteissa. Tässä työssä havainnointi suoritettiin opinnäytetyön tekijän ollessa aktiivinen toimija empiirisen osan eri vaiheissa. Erillisen havainnoijan tai tilanteiden videoinnin ja jälkikäteisen analysoinnin hyödyntäminen voisi olla tuloksekkaampi ja luotettavampi tapa.

Kirjattujen tulosten suhteen on huomioitava, että opinnäytetyön tekijän oma ajattelu ja rajallinen tarkkaavaisuus tilanteissa on voinut vaikuttaa havaintoihin. Erityisesti ensimmäisen työpajan havainnointi perustui vahvemmin työpajan tuloksiin, koska useamman ryhmän samanaikaisen keskustelun seuraaminen on haasteellista. Työssä esitetyn mallin jatkotestaaminen olisi hyvä suunnitella tarkasti useita työpajoja toistaen, jotta laajempaa näyttöä mahdollisista harhojen ja heuristiikkojen vaikutuksista olisi mahdollista saada. Työkalut päätöksenteon ilmiöiden tunnistamiseen työpajoissa ja haastattelussa voisi olla hyvä jatkotutkimuksen aihe. Lisäksi harhoja ja heuristiikkoja voisi vielä tarkemmin kuvata ja mallintaa muotoiluprosessien tiettyihin vaiheisiin kytkettyinä.

Tunnistettujen harhojen ja heuristiikkojen kautta yrityksessä voidaan kehittää päätöksenteon prosesseja. Kehittämistyön tuloksina syntyneitä kuvauksia heuristiikoista ja harhoista arvolupauksen ja liiketoimintamallin muotoilussa voidaan käyttää pohjana. Lisäksi hyvä työkalu voi olla Kahnemanin ym. (2011) esittämä päätöksenteon tarkistuslista. Uusien tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa voidaan aiempaa paremmin huomioida organisaation oman toiminnan lisäksi asiakkaan toimintaan liittyvät päätöksenteon ilmiöt. Suunnittelussa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi The Behavioral Insights teamin kehittämää EAST-viitekehystä (2010).

Työssä käytetyt menetelmät soveltuivat yrityksen tilanteeseen. Kehittämistyössä yhdistyivät yrityksen tarve ja opinnäytetyön tekijän tarjoama uusi näkökulma yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon. Tarve yhteisen näkemyksen luomiselle oli olemassa ja liiketoimintamalli sekä arvolupaus canvasit olivat sopivan ketterät työkalut. Jatkossa niitä on helppo hyödyntää

uudelleen ja muotoilla arvolupauksia uusille asiakasryhmille. Liiketoimintamallin yksinkertaisesta versiosta voidaan edetä palvelukohtaisten liiketoimintamallien muotoiluun ja mallin syvempään analysointiin. Työpajat olivat yrityksen näkökulmasta toteutukseltaan onnistuneita ja tähän ympäristöön sopivia. Pidemmät työpajat olisivat vieneet työskentelyä syvemmälle tasolle ja voivat tulla kyseeseen, kun uusia palveluja lähdetään muotoilemaan tarkemmin tai prosessiin kytketään asiakkaat. Vaikka päätöksenteon ilmiöitä ei pystytty tunnistamaan niin laajasti, antoi työ mahdollisuuden kehittää mallin, jota voidaan jatkossa testata tarkemmin.

Työn rajoitteena on asiakasnäkökulman puuttuminen. Yrityksen asiakaskunnan heterogeenisyydestä ja tiukasta aikataulusta johtuen heidän osallistamisensa tähän vaiheeseen ei ollut mahdollista. Toisaalta yrityksen tilanteesta johtuen tässä vaiheessa oleellisinta oli saada yrityksen tason tietoa yhteisen näkemyksen rakentamiseksi. Nyt saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, kun tehtyjä hypoteeseja lähdetään testaamaan. Asiakaskeskeisen kehittämissuorituksen toteuttaminen on hyvä jatkotutkimuksen aihe. Haastattelut antoivat tietoa, jota muuten ei olisi ollut käytössä. Niiden myötä muodostui tarkempi kuva toimintaympäristön muutoksista ja mahdollisuuksista, joita yrityksellä on edessään. Strategia muodostetaan kehittämistyön kautta muodostuneen yhteisen ymmärryksen ja laajemman tietopohjan pohjalta. Kehittämissuorituksen päätteeksi strategia muotoiltiin lokakuussa 2019 ja se julkaistaan alkuvuodesta 2020.

Kehittämissuoritus on toteutettu eettisiä ohjeita noudattaen (Ojasalo ym. 2014, 48-49). Prosessiin osallistuneet ovat olleet tietoisia kehittämistyön julkisuudesta ja antaneet sille suostumuksensa. Prosessin eri vaiheissa syntyneiden dokumenttien tallentamisesta ja käyttötarkoituksesta on informoitu kaikkia osallisia. Kaikki tutkimuksen aikana syntyneet aineistot on säilytetty asianmukaisesti kenenkään tietoturvaa vaarantamatta.

Lähteet

Painetut

Albrecht, A.K., Walsh, G., Branch, S., Gremler, R. & Van Herpen, E. 2017. The influence of service employees and other customers on customer unfriendliness: A social norms perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (6).

Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 493-520.

Amit, R. & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53 (3), s.41-49.

Bassey, M. 1999. *Case Study Research in Educational Settings*. Open University Press: Buckingham

Bazerman, M. H. & Moore, D. 2013. *Judgement in managerial decision making*. New York: Wiley.

Becket, R.C. & Dalrymple, J. 2019. *Business Model Architecture by Design*. *Technology Innovation Management Review*, 9, 16-27.

Beshears, J. & Gino, F. 2015. *Harvard Business Review*, May 2015.

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13, 482-497.

Christensen, C.M., Scott, A. D., Berstell, G., Nitterhouse, D. 2007. Finding the Right Job for Your Product. *MIT Sloan Management Review*, 48 (3).

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. 1990. A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015-1026.

Cialdini, R. B. 2009. *Influence*. New York: Harper Collins.

Clark, A. E. 2003. Unemployment As A Social Norm: Psychological Evidence from Panel Data. *Journal of Labor Economics*, 21 (2), 323-351.

Costello, P.M. 2003. *Action Research*. Continuum: London.

- Cristofaro, M. 2016. Reducing biases of decision-making processes in complex organizations. *Management Research Review*, 40 (3), 270-291.
- DaSilva, C. & Trkman P. 2013. Long Range Planning. December 2014, 47, 6, 379-389
- De Bondt, W. F.M. & Thaler, R. H. 1995. Financial Decision Making in Markets and Firms: a Behavioral perspective. *Finance, Handbooks in Operations Research and Management Science*, 9, 385-410.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J.E. & Zott, C. 2015 Introduction to the SEJ. Special Issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1) , 1-11.
- Dougherty, D. & Dunne, D.D., 2011. Organizing ecologies of complex innovation. *Organization Science*, 22 (5), 1214-1223.
- Freeman, E. 2010. Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96, 7-4.
- Gilovich, T., Medvec, V. H., & Savitsky, K. 2000. The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 211.
- Goldstein, D. G. & Gigerenzer, G. 2002. Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic. *Psychological Review*, 109 (1), 75-90.
- Bussenitz, L. & Barney, J.B., 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12 (1), 9-30.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. 2009. Stakeholder theory and competitive advantage. Paper presented at the Best Academy of Management Proceedings, Philadelphia, PA.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1973. On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 237-251.

- Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, nro 2, s. 263-291
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1991. Loss Aversion in Riskless choice: a Reference-Dependent Model
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1996. On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103, 582-591.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 2000. Choices, value, and frames. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. 2003. Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 697-720.
- Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. 2011. The Big Idea: Before you make that big decision. *Harvard business review*. 89(6), 50-60.
- Kahneman, D. 2011. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Strauss & Giroux.
- Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Liedtka, J. 2015. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*. 32 (6), 925-938.
- Loewenstein, G. & Angner, E. 2003. Predicting and indulging changing preferences. *Time and decision: Economic and psychological perspectives on intertemporal choice*. 12, 351-91.
- Massa, L., Tucci, C. & Afuah, A. 2017. A Critical Assesment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*. 11 (1), 73-104.
- McNiff, J. 2017. Action Research. All You Need to Know. Sage Publications Ltd: London.
- Melnyk, V., van Herpen, E. & van Trijp, H. 2010. The influence of social norms in consumer decision making: a meta-analysis. *Advances in Consumer Research*, 37, 463-465.
- Mitchell, D. & Coles, C. 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24: 15-21.
- Nickerson, R. 1998. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology* 2: 175-220.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro: Helsinki.

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Bernarda, A. S. 2014. *Value Proposition design : how to create products and services customers want*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79 (3), 62-79.
- Salmi, A., Pöyry-Lassila, P., & Kronqvist, J. 2012. Supporting Empathetic Boundary Spanning in Participatory Workshops with Scenarios and Personas. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence*, 4(4), 21-39.
- Schroeder, J., Caruso, E. M. & Epley, N. 2016. Many hands make overlooked work: Overclaiming of responsibility increases with group size. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2, 238-246.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Ramirez, R. 1999. Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Teece, D. & J. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Teece, D., J. 2010. Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.
- Thaler, R.H. 1999. Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*. 12, 183-206.
- Thaler, R.H, Sunstein, C. 2009. *Nudge : improving decisions about health, wealth and happiness*. Yale University Press.
- Van Boven, L., Dunning, D. & Loewenstein, G. 2000. Egocentric empathy gaps between owners and buyers: Misperceptions of the endowment effect. *Journal of Personality and Social Psychology* 79 (1), 66-76.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2016. Institutions and axioms : An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 5-23.

Watson, A., Rodgers, T. & Dudek, D. 1998. The Human Nature of Management Consulting. *Managerial and Decision Economics*, 19 (7/8), 495-503.

Wang, Y. & Sloan, F. 2018. Present bias and health. *Journal of Risk and Uncertainty; New York* 57(2), 177-198.

Wieland, H., Hartmann, N. & Vargo, S. 2017. Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 45 (6).

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 308-325.

Zott, C. & Amit, R. 2010. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

Sähköiset

Christensen, C. 2016. Understanding the job. Viitattu 28.10.2019 <https://www.youtube.com/watch?v=sfGtw2C95Ms&t=12s>

Divergentthinking.design. 2019. Value Proposition Design workshop. Viitattu 8.9.2019 www.Divergentthinking.design/04-value-proposition-design-workshop

Liikkanen, L. 2019. Liiketoimintamalli canvas suomeksi. Viitattu 25.5.2019. <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>

Liikkanen, L. 2019. Value Proposition Canvas suomeksi. Viitattu 8.7.2019. <https://medium.com/value-stream-design/value-proposition-canvas-suomeksi-f102e6c61873>

The Behavioural Insights Team. 2014. Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Viitattu 5.11.2019 <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Julkaisemattomat

Haastattelu 1. Yhteiskunnallisen tason asiantuntija. 26.9.2019

Haastattelu 2. Toimeenpanevan tason asiantuntija. 7.10.2019

Haastattelu 3. Yrityksen johtoryhmä. 27.9.2019

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämiprojektin eteneminen	8
Kuvio 2: Arvokartta Osterwaldin malliin perustuen (Liikkanen 2019)	14
Kuvio 3: Arvolupaus canvas (Osterwalder ym. 2014)	15
Kuvio 4: Liiketoimintamalli -canvas (Osterwalder ym. 2014)	19
Kuvio 5: Arvolupaus, heuristiikat ja harhat	29
Kuvio 6: Liiketoimintamalli, heuristiikat ja harhat	30
Kuvio 7: Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 35)	33
Kuvio 8: Kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut.....	35
Kuvio 9: Arvolupaus-canvas suomennoksin	39
Kuvio 10: Haastattelujen yhteenveto kysymyksittäin	50
Kuvio 11: Liiketoimintamalli canvas suomennoksin	54

Taulukot

Taulukko 1: Ensimmäisen työpajan sisältö ja eteneminen	38
Taulukko 2: Toisen työpajan sisältö ja eteneminen	53

Liitteet

Liite 1: Strategyzer.com apukysymykset asiakasprofiiliin	69
Liite 2: Strategyzer.com apukysymykset arvokarttaan.....	70
Liite 3: Kysymyskortit arvolupaus-työpajaan	71

Liite 1: Strategyzer.com apukysymykset asiakasprofiiliin

Customer Jobs



Trigger Questions

Jobs describe the things your customers are trying to get done in their work or in their life. A customer job could be the tasks they are trying to perform and complete, the problems they are trying to solve, or the needs they are trying to satisfy.

Use the following trigger questions to help you think of different potential customer jobs:

1. What is the one thing that your customer couldn't live without accomplishing? What are the stepping stones that could help your customer achieve this key job?
2. What are the different contexts that your customers might be in? How do their activities and goals change depending on these different contexts?
3. What does your customer need to accomplish that involves interaction with others?
4. What tasks are your customers trying to perform in their work or personal life? What functional problems are your customers trying to solve?
5. Are there problems that you think customers have that they may not even be aware of?
6. What emotional needs are your customers trying to satisfy? What jobs, if completed, would give the user a sense of self-satisfaction?
7. How does your customer want to be perceived by others? What can your customer do to help themselves be perceived this way?
8. How does your customer want to feel? What does your customer need to do to feel this way?
9. Track your customer's interaction with a product or service throughout its lifespan. What supporting jobs surface throughout this life cycle? Does the user switch roles throughout this process?

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
www.strategyzer.com/vpd

Customer Gains



Trigger Questions

Gains describe the outcomes and benefits your customers want. Some gains are required, expected, or desired by customers, and some would surprise them. Gains include functional utility, social gains, positive emotions, and cost savings.

Use the following trigger questions to help you think of different potential customer gains:

1. Which savings would make your customers happy? Which savings in terms of time, money, and effort would they value?
2. What quality levels do they expect, and what would they wish for more or less of?
3. How do current value propositions delight your customers? Which specific features do they enjoy? What performance and quality do they expect?
4. What would make your customers' jobs or lives easier? Could there be a flatter learning curve, more services, or lower costs of ownership?
5. What positive social consequences do your customers desire? What makes them look good? What increases their power or their status?
6. What are customers looking for most? Are they searching for good design, guarantees, specific or more features?
7. What do customers dream about? What do they aspire to achieve, or what would be a big relief to them?
8. How do your customers measure success and failure? How do they gauge performance or cost?
9. What would increase your customers' likelihood of adopting a value proposition? Do they desire lower cost, less investment, lower risk, or better quality?

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
www.strategyzer.com/vpd

Customer Pains



Trigger Questions

Pains describe anything that annoys your customers before, during, and after trying to get a job done or simply prevents them from getting a job done. Pains also describe risks, that is, potential bad outcomes, related to getting a job done badly or not at all.

Use the following trigger questions to help you think of different potential customer pains:

1. How do your customers define too costly? Takes a lot of time, costs too much money, or requires substantial efforts?
2. What makes your customers feel bad? What are their frustrations, annoyances, or things that give them a headache?
3. How are current value propositions under performing for your customers? Which features are they missing? Are there performance issues that annoy them or malfunctions they cite?
4. What are the main difficulties and challenges your customers encounter? Do they understand how things work, have difficulties getting certain things done, or resist particular jobs for specific reasons?
5. What negative social consequences do your customers encounter or fear? Are they afraid of a loss of face, power, trust, or status?
6. What risks do your customers fear? Are they afraid of financial, social, or technical risks, or are they asking themselves what could go wrong?
7. What's keeping your customers awake at night? What are their big issues, concerns, and worries?
8. What common mistakes do your customers make? Are they using a solution the wrong way?
9. What barriers are keeping your customers from adopting a value proposition? Are there upfront investment costs, a steep learning curve, or other obstacles preventing adoption?

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
www.strategyzer.com/vpd

Liite 2: Strategyzer.com apukysymykset arvokarttaan

Gain Creators

Trigger Questions

Gain Creators describe how your products and services create customer gains. They explicitly outline how you intend to produce outcomes and benefits that your customer expects, desires, or would be surprised by, including functional utility, social gains, positive emotions, and cost savings.

Use the following trigger questions to ask yourself:
Could your products and services...

1. ... create savings that please your customers? In terms of time, money, and effort.
2. ... produce outcomes your customers expect or that exceed their expectations? By offering quality levels, more of something, or less of something.
3. ... outperform current value propositions and delight your customers? Regarding specific features, performance, or quality.
4. ... make your customers' work or life easier? Via better usability, accessibility, more services, or lower cost of ownership.
5. ... create positive social consequences? By making them look good or producing an increase in power or status.
6. ... do something specific that customers are looking for? In terms of good design, guarantees, or specific or more features.
7. ... fulfill a desire customers dream about? By helping them achieve their aspirations or getting relief from a hardship?
8. ... produce positive outcomes matching your customers' success and failure criteria? In terms of better performance or lower cost.
9. ... help make adoption easier? Through lower cost, fewer investments, lower risk, better quality, improved performance, or better design.



Pain Relievers

Trigger Questions

Pain relievers describe how exactly your products and services alleviate specific customer pains. They explicitly outline how you intend to eliminate or reduce some of the things that annoy your customers before, during, or after they are trying to complete a job or that prevent them from doing so.

Use the following trigger questions to ask yourself:
Could your products and services...

1. ... produce savings? In terms of time, money, or efforts.
2. ... make your customers feel better? By killing frustrations, annoyances, and other things that give customers a headache.
3. ... fix under-performing solutions? By introducing new features, better performance, or enhanced quality.
4. ... put an end to difficulties and challenges your customers encounter? By making things easier or eliminating obstacles.
5. ... wipe out negative social consequences your customers encounter or fear? In terms of loss of face or lost power, trust, or status.
6. ... eliminate risks your customers fear? In terms of financial, social, technical risks, or things that could potentially go wrong.
7. ... help your customers better sleep at night? By addressing significant issues, diminishing concerns, or eliminating worries.
8. ... limit or eradicate common mistakes customers make? By helping them use a solution the right way.
9. ... eliminate barriers that are keeping your customer from adopting value propositions? Introducing lower or no upfront investment costs, a flatter learning curve, or eliminating other obstacles preventing adoption.



Liite 3: Kysymyskortit arvolupaus-työpajaan

Tavoitteet ja päämäärät, Customer Job(s)

Tehtävät kuvaavat asioita, joita asiakkaamme yrittävät saada tehdyksi työssä tai elämässä. Tehtävät voivat olla sellaisia, joita asiakas yrittää toteuttaa tai täyttää, ongelmia joita he yrittävät ratkoa tai tarpeita, joita he yrittävät täyttää.

Mikä on asiakkaan tärkein päätavoite?
Millä askelmilla häntä voisi auttaa saavuttamaan tavoitteen?

Mitä sosiaalista vuorovaikutusta vaativaa asiakas tavoittelee?

Mitä tehtäviä asiakas pyrkii tekemään?
Millaisia käytännön ongelmia hän yrittää ratkoa?

Millaisena asiakas haluaa tulla nähdyksi muiden silmissä?
Mitä hän kenties tekee tullakseen nähdyksi haluamansa kaltaisena?

Onko asiakkaalla haasteita, joita hän ei ole tunnistanut?

Tarpeet ja halut, Gains

Tarpeet ja halut kuvaavat tuloksia tai hyötyjä, joita asiakkaat haluavat saavuttaa. Joitakin näistä he vaativat tai odottavat, toiset taas saavat heidät yllättyneinä. Hyödyt voivat liittyä käytännölliseen hyödynnettävyyteen, sosiaalisiin hyötyihin, positiivisiin tunteisiin tai jonkin säästämiseen.

Minkä säästäminen saisi asiakkaan iloiseksi: ajan, rahan, ponnisteluiden?

Millaista laatua asiakkaat odottavat saavansa?
Mitä he haluaisivat lisää tai vähemmän?

Millaisia positiivisia sosiaalisia seurauksia asiakkaat haluavat?

Mistä asiakkaat unelmoivat?
Mitä he haluaisivat saavuttaa tai mikä toisi heille suurta helpotusta?

Mikä saisi heidät näyttämään hyvältä, antaisi lisää valtaa tai statusta?

Ongelmat ja huolet, pains

Ongelmat ja huolet kuvaavat mitä tahansa mikä ärsyttää asiakasta tehtävän toteuttamista ennen, sen aikana, sen jälkeen tai estää sen toteuttamisen kokonaan. Ongelmat kuvaavat myös riskejä eli mahdollisia ikäviä seurauksia, jos tehtävä epäonnistuu tai onnistuu huonosti.

Mikä on asiakkaan mielestä liian kallista: käytetty aika, liian korkea hinta, huomattavaa ponnistelua vaativat asiat?

Mitä negatiivisia sosiaalisia seurauksia asiakkaat kohtaavat tai pelkäävät?
Pelkäävätkö he kasvojen, vallan tai statuksen menetystä?

Mitkä ovat asiakkaan kohtaamat suurimmat haasteet?
Ymmärtävätkö miten asiat toimivat, eivät saa asioita tehtyä tai vastustavatko joitakin tehtäviä jostain syystä?

Mitä nykyisistä palveluista puuttuu?
Onko toiminnoissa jotakin asiakkaita ärsyttävää tai toimimattomuutta, josta he antavat palautetta?

Saatavat hyödyt, Gain Creators

Saatavat hyödyt ovat asiakkaan palvelustamme kokemia hyötyjä. Ne kuvaavat konkreettisesti sitä, miten aiomme tuottaa tuloksia ja hyötyjä, joita asiakkaat odottavat, haluavat tai jotka heidät yllättävät sisältäen käytännöllisen hyödynnettävyyden, positiiviset tunteet ja jonkun säästämisen.

Voisiko palvelumme...

Luoda asiakkaalle mieluisia säästöjä: ajassa, rahassa tai ponnisteluisissa?

Täyttää tavoitteen, josta asiakas unelmoi: tavoitteiden saavuttaminen tai vaikeuksista ylipääseminen.

Helpottaa asiakkaan elämää: helppokäyttöisyydellä, saavutettavuudella, laajemmalla palveluvalikoimalla tai vähemmällä kustannuksilla?

Luoda positiivisia sosiaalisia seurauksia: saada heidät näyttämään hyvältä, lisätä valtaa/voimaa tai statusta?

Positiivisia tuloksia vastaamalla asiakkaiden hyöty-tappio kriteerejä? Parempaa suorituskykyä tai vähemmän kustannuksia?

Ratkaisu ongelmiin, Pain relievers

Ratkaisut ongelmiin kuvaavat tarkasti miten palvelumme helpottavat jotakin tiettyä asiakkaan kokemaa ongelmaa. Ratkaisut kuvailevat konkreettisesti miten aiomme poistaa tai vähentää joitakin asiakkaan kokemia ärsytyksen kohteita yrittäessään täyttää tehtävää, sitä ennen, sen aikana tai sen jälkeen.

Voisiko palvelumme...

Saada asiakkaan voimaan paremmin poistamalla turhautumista, ärsyyntymistä ja muita asioita, jotka aiheuttava asiakkaalle päänsärkyä.

Korjata huonosti toimivia ratkaisuja tarjoamalla uusia ominaisuuksia, parempaa suorituskykyä tai parempaa laatua.

Rajoittaa tai estää virheitä, joita asiakkaat usein tekevät auttamalla heidät löytämään ratkaisun nopeammin.

Poistaa asiakkaan pelkäämät negatiiviset sosiaaliset seuraamukset, kuten kasvojen, aseman, luottamuksen tai statuksen menetykset.