



# VISUALISOINTIPALVELUN KONSEPTOINTI

Arvonluonti visualisointipalveluprosessissa

Johanna Vuorenmaa

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

Vuorenmaa Johanna  
Visualisointipalvelun konseptointi  
Arvonluonti visualisointipalveluprosessissa

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 12 sivua  
Marraskuu 2019

---

Muutosvauhti työelämässä on kova, työ on yhä yrittäjämäisempää ja itseohjautuvampaa, ja työtä tehdään yhä enemmän yhteistyössä muiden kanssa ja erilaisten verkostojen välillä. Näiden lisäksi ja leimallista työelämälle on tietomäärän kasvu ja samalla ongelmien ja haasteiden monimutkaistuminen. Ratkaistavat ongelmat ovat yhä monisyisempiä ja kompleksisempia ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan osaamiseltaan laaja-alaisia tiimejä ja yhteistyötä.

Yritykset pyrkivät synnyttämään runsaampaa, merkityksellisempää ja jaetumpaa arvoa kuin ennen. Runsas arvo on pitkäkestoista ja merkityksellistä ja perustuu aitouteen ja vastavuoroisuuteen asiakkaiden ja yritysten välillä. Kertaluontoisen kulutuskokemuksen sijaan se perustuu asiakkaan kokemukseen ja kasvaa jatkuvasti yhteistyön tuloksena. Puhutaan arvon luonnin uudesta aallosta, jolla erottautumisen takaavat funktionaalisen ja emotionaalisen arvon rinnalle nousseet sosiaalinen ja kulttuurinen arvo.

Hehku Visual on visualisointipalvelua tuottava yritys, joka auttaa luomaan uutta ymmärrystä kiteyttämällä ja tekemällä näkyväksi vaikeasti ymmärrettäviä asiakokonaisuuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Hehku Visualin tuottaman visualisointipalvelun arvon muodostumista asiakkaalle ja tarkoituksena oli luoda Hehku Visualille uuden tiedon pohjalta uusi runsasta arvoa luova visualisointipalvelukonsepti.

Työ toteutettiin konstruktiiivisena tutkimuksena, jossa sovellettiin palvelumuotoilun neljästä vaiheesta muodostuvaa kehittämisprosessia ja menetelmiä. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi ja piilevän tiedon selvittämiseksi toteutettiin osallistavat asiakashaastattelut.

Opinnäytetyössä onnistuttiin pääsemään käsiksi asiakkaan kokeman arvon piileviin kerroksiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi kehittämistyöhön suunnattu visualisointipalvelukonsepti ja sen suuntaviivat. Lisäksi syntyi mallinnus arvon muodostumisesta visualisointiprosessissa. Syntynyt konsepti parantaa yhteiskehittämisen laatua mukautuen työelämän muuttuviin tilanteisiin ja tekemällä näkyväksi yhdessä kehittämisen tulokset.

---

Asiasanat: asiakasymmärrys, arvonluonti, palvelumuotoilu, piilevän tiedon selvittäminen, kehittäminen

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

Vuorenmaa Johanna  
Developing a Visualization Concept  
Value Creation in the Visualization Process

Master's thesis 74 pages, appendices 12 pages  
November 2019

---

Work life is changing. Work is becoming more entrepreneurial and self-directed. Work is increasingly being done in partnership with others and across networks. At the same time, the amount of information available is increasing and problems and challenges are complex. To solve complex problems, it requires extensive and diverse teams and collaboration.

Businesses are striving to create more meaningful and shared value than before. This new value is long lasting, and it is based on authenticity and mutuality between customers and companies. Instead of a one-time consumer experience, it is based on customer experience and is constantly growing as a result of cooperation. We are talking about a new wave of value creation, in which needs to create social and cultural values alongside functional and emotional value to success.

Hehku Visual is a company, which provides visualization services that helps to create shared understanding by crystallizing complex problems. The goal of this thesis was to find out the value creation of the visualization service produced by Hehku Visual. Purpose of this thesis was to create a new visualization service concept based on the new knowledge.

This thesis is based on constructive research approach. It applies a four-step development process and methods of service design. To increase customer understanding and identify hidden layers of customer value, participatory interviews were conducted for Hehku Visual's customers and potential customers.

As a result of this thesis a new visualization service concept and its guidelines were developed. The new visualization concept helps teams to make visible the results of co-creation. During the process was also developed a model of value creation in visualization process.

---

Key words: customer understanding, value creation, service design, hidden motivations, development

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 5  |
| 1.1   | Työn taustaa .....   | 5  |
| 1.2   | Työn tavoite ja tarkoitus .....                                  | 8  |
| 1.3   | Työn toteuttaminen ja raportin rakenne.....                      | 8  |
| 2     | ASIAKASARVON LUOMINEN.....                                       | 12 |
| 2.1   | Asiakasarvo .....  | 12 |
| 2.2   | Arvon luominen .....   | 14 |
| 2.3   | Design thinking ja palvelumuotoilu .....                         | 17 |
| 2.4   | Piilevän ja hiljaisen tiedon selvittäminen .....                 | 22 |
| 3     | ASIAKASYMMÄRRYKSEN LUOMINEN (TUTKIMUSVAIHE) .....                | 26 |
| 3.1   | Kartoita ja ymmärrä.....   | 27 |
| 3.1.1 | Osallistavat asiakashaastattelut .....                           | 29 |
| 3.1.2 | Ymmärrä mikä on arvokasta maailmassa.....                        | 33 |
| 3.2   | Ideoi ja määrittele.....   | 34 |
| 3.2.1 | Arvokas tarkoitus .....  | 37 |
| 3.2.2 | Ihmiskeskeinen ja strateginen arvolupaus.....                    | 40 |
| 4     | VISUALISOINTIPALVELUN<br>(KONSEPTOINTIVAIHE).....                | 43 |
| 4.1   | Mallinna ja kehitä .....   | 44 |
| 4.1.1 | Arvonluonti visualisointiprosessissa .....                       | 44 |
| 4.1.2 | Visualisointiprosessi .....                                      | 48 |
| 4.2   | Kiteytä ja konseptoi.....  | 50 |
| 4.2.1 | Arvosysteemi.....  | 51 |
| 4.2.2 | Kosketuspisteet kokemuksille.....                                | 54 |
| 5     | POHDINTA .....   | 57 |
| 5.1   | Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet.....                             | 57 |
| 5.2   | Matkan varrella opittua.....                                     | 59 |
|       | LÄHTEET.....   | 62 |
|       | LIITTEET .....   | 64 |
|       | Liite 1. Emotionaalinen työkalupakki.....                        | 64 |
|       | Liite 2. Kognitiivinen työkalupakki .....                        | 65 |
|       | Liite 3. Asiakashaastattelun runko .....                         | 67 |
|       | Liite 4. Esimerkki haasteltavan rakentamasta aarrekartasta ..... | 68 |
|       | Liite 6. Haastattelujen purku .....                              | 70 |
|       | Liite 7. Haastattelujen tulosten koostaminen arvoluokkiin.....   | 74 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

2000-luvun aikana uudet työpaikat ovat tyypillisesti syntyneet pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Syntyneestä sadastatuhannesta työpaikasta valtaosa syntyy alle 50 henkilön yrityksiin samalla kun näissä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä muodostuu noin 59 % kaikkien yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta. Yrittäjyys on keskeinen työllistymisen muoto ja samoin kuin muu työelämä, sekin on murroksessa. Yrittäjyyden kulttuurista muutosta kuvaa hyvin yrittäjyyden rinnalla käytettävät termit kuten start up, luovan alan toimija ja itsensä työllistäjä. (Alasoini & Houni 2019, 38.)

Pienet yritykset pystyvät reagoimaan isoja toimijoita nopeammin ympäröiviin muutoksiin ja löytämään uusia eettisiä ja kestäväää kehitystä tukevia ratkaisuja. (Alasoini & Houni 2019, 38.) Uusia mahdollisuuksia luovat muun muassa vallitsevat megatrendit. Digitalisaatio muuttaa edelleen työn ja yrittäjyyden logiikkaa. Uudet alustat ja mahdollisuudet synnyttävät uusia liiketoiminnan ja ansainnan malleja. Samalla tapahtuu toimialat ylittävää tuotteiden ja prosessien muuttamista palveluiksi. Puhutaan palveluistumisesta. Muutoksessa arvoketjut muuttuvat ja kilpailu mahdollisuuksista kiihtyy. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia syntyy entisten toimialojen rajapintoihin. (Tarjanne & Englund 2018, 5 – 6.)

Mahdollisuuksien rinnalla myös haasteita riittää. Yritykseltä vaaditaan trendien seuraamista ja käyttämättömän potentiaalin löytämistä itsestä ja yhteistyöstä verkoston kanssa. Muutosvoiman hyödyntäminen ja menestyminen muuttuvassa maailmassa vaatii kokeilukulttuurin omaksumista: valmiutta kokeilla, soveltaa ja oppia nopealla syklillä. (Alasoini & Houni 2019, 38, 42.)

Murroksessa ovat myös asiantuntijuus ja tieto, joista on tullut suhteellisia. Päätöksiä tehdään kasvavassa kiireessä nopeatempoisen julkisen keskustelun ympäröimänä. Tietoisien mielen käsittelykyky ei enää riitä tulkitsemaan kaikkea tarjolla olevaa tietoa. Tämän kaltaiset kehityskulut edellyttävät, että monipuolistamme tietokäsitystämme ja löydämme uusia tapoja eri muodoissa

olevan tiedon kokoamiseksi yhteen ja sen tulkitsemiseksi yhdessä. (Jalonen, Raisio & Uusikylä 2018, 1.)

Vaikka meillä on tietoa käytettävissä enemmän kuin koskaan aiemmin, ongelmiin ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, eikä eilisen tieto välttämättä auta tulevaisuuden ennustamisessa. Tietoperusteista ongelman ratkaisua on perinteisesti pidetty intuitiivista päätöksen tekoa parempana mutta sillä on myös kääntöpuolensa. Ongelmien kompleksisuus asettaa uusia vaatimuksia onnistuneelle päätöksenteolle ja hyödynnettävälle tiedolle. Tiedon rooli on edelleen ratkaiseva, mutta on kiinnitettävä huomiota myös prosesseihin, jotka keräävät ja luovat tietoa sekä tuottavat ymmärrystä. (Jalonen, Raisio & Uusikylä 2018, 1, 4.)

Ongelmien monimutkaistuessa käytettävissä oleva tietomäärä samalla kasvaa. Maailma lähestyy hetkeä, kun viimeisen vuoden aikana tuotettu tieto ylittää kaiken sitä edeltävän luodun tietomäärän. Maailma on myös visualisoitunut voimakkaasti, ja yhä suurempi määrä aistimuksista kulkeutuu aivoihin silmien kautta. Näköaisti välittää informaatiota moninkertaisesti verrattuna muiden aistien välittämään tietoon yhteensä. Visuaalisuuden rooli ja visuaalinen viestintä ovat elämässämme yhä keskeisemmässä roolissa. (Hildén, Koponen & Vapaasalo 2016, 11.)

Yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä toimivalle pienelle yritykselle tyypilliseen tarpeeseen uudistua ja kasvaa pohjautuu myös tämän opinnäytetyön tarina. Hehku Visual on vuonna 2013 perustettu visualisointipalveluja tuottava yritys. Käytännössä se on tuottanut yrityksille ja yhteisöille visualisointeja eli kuvamuotoon tehtyjä kiteytyksiä strategioista ja prosesseista, jotta asia olisi helpompi ja nopeampi hahmottaa. Lisäksi palveluihin on kuulunut visuaalisten muistiinpanojen tekeminen livenä seminaareissa ja tapahtumissa sekä visuaalisen ajattelun valmennukset eri kohderyhmille.

Hehku Visualin toiminta on muotoutunut vähitellen keskenään erilaisten asiakkaiden ja projektien kautta. Tarve kehittää ja uudelleen konseptoida palvelua nousi ajankohtaiseksi useamman toimintavuoden jälkeen. Haasteelliseksi toimintavuosien aikana oli muodostunut palvelun tuottaman

arvon sanoittaminen ja konkretisointi. Mitä palvelua oikeastaan tuotetaan? Mikä on visualisointipalvelun tuottama

arvo asiakkaalle? Miten luoda omalla työllä yhä suurempaa arvoa itselle ja muille? Mikä on toiminnan suunta ja fokus tulevaisuudessa?

Enää pieni yritys ei pärjää kilpailussa pelkästään omin avuin. Kilpailukyvyyn vahvistamiseksi tarvitaan vahvoja yhteistyökumppaneiden ja verkostojen muodostamia ekosysteemeitä, sillä yhä enemmän kilpailu tapahtuu erilaisten verkostojen tai ekosysteemien välillä. (Nissinen 2017.) Tällaisissa verkostoissa toimiminen on strateginen valinta. Hehku Visualin kohdalla toiminnan kehittäminen ja saattaminen uudelle tasolle on tarkoittanut yhteistyön tiivistämistä entisestään asiakkaiden ja verkoston kanssa. Yksinyrittäjän resurssit ovat rajalliset ja laajemman vaikuttavuuden kasvun saavuttamiseksi on löydettävä uusia keinoja toimia verkostomaisessa toimintaympäristössä.

Syksyllä 2017 Hehku Visualista tuli osa KYLÄ Groupia, yrittäjien muodostamaa monialaista verkostoa ja yhteistä yritystä, jossa eri osaamista yhdistetään yhteiseksi palveluksi. Yhteistyö muiden yritysten kanssa lisäsi entisestään tarvetta sanoittaa ja mallintaa omaa osaamista ja tuotettua arvoa paitsi asiakkaille myös yhteistyökumppaneille ja ympäröivälle verkostolle.

Millaista arvoa visualisointipalvelulla voidaan luoda työelämässä, joka muuttuu yhä nopeammin tiedon määrä kasvaessa ja ongelmien monimutkaistuessa? Tämän kysymyksen ääreltä lähdettiin luomaan Hehku Visualin tuottamalle visualisointipalvelulle uutta konseptia.

## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Visualisointipalvelun arvon kuvaaminen ja käsitteellistäminen on ollut vaikeaa, koska kyse ei ole siihen helposti yhdistettävistä taiteen tekemisestä eikä graafisesta suunnittelusta, vaan näiden sijaan ytimessä on ymmärryksen lisääminen kuvan avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Hehku Visualin tuottamaa visualisointipalvelua selvittämällä Hehku Visualin tuottaman visualisointipalvelun arvon muodostumista asiakkaalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda uusi visualisointipalvelukonsepti, ja konkretisoida sen tuottama arvo niin asiakkaalle, ympäröivälle arverkostolle kuin yrittäjälle itselleenkin.

Opinnäytetyössä tutkitaan, mistä arvo visualisointipalvelussa muodostuu, ja luodaan uuden ymmärryksen pohjalta uudistettu visualisointipalvelukonsepti ja prosessimalli. Konseptoinnin avulla tehdään näkyväksi visualisointipalvelun luoma potentiaalinen arvo asiakkaalle, jolloin visualisointipalvelun myynti ja yhteistyö verkoston kanssa jatkossa helpottuu. Tässä työssä arvo nähdään erityisesti käyttöarvona, joka syntyy asiakkaan aineettomissa kokemuksissa toiminnan kautta tai syntyneiden merkitysten tuloksena. (Tikka & Gävert 2014, 23 .) Yritys mahdollistaa itsenäisesti tai yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan arvon luomisen. Arvo syntyy käytännössä tästä yrityksen luomasta potentiaalisesta arvosta, jolloin arvonluojana toimii asiakas itse. (Grönroos & Voima 2013.)

## 1.3 Työn toteuttaminen ja raportin rakenne

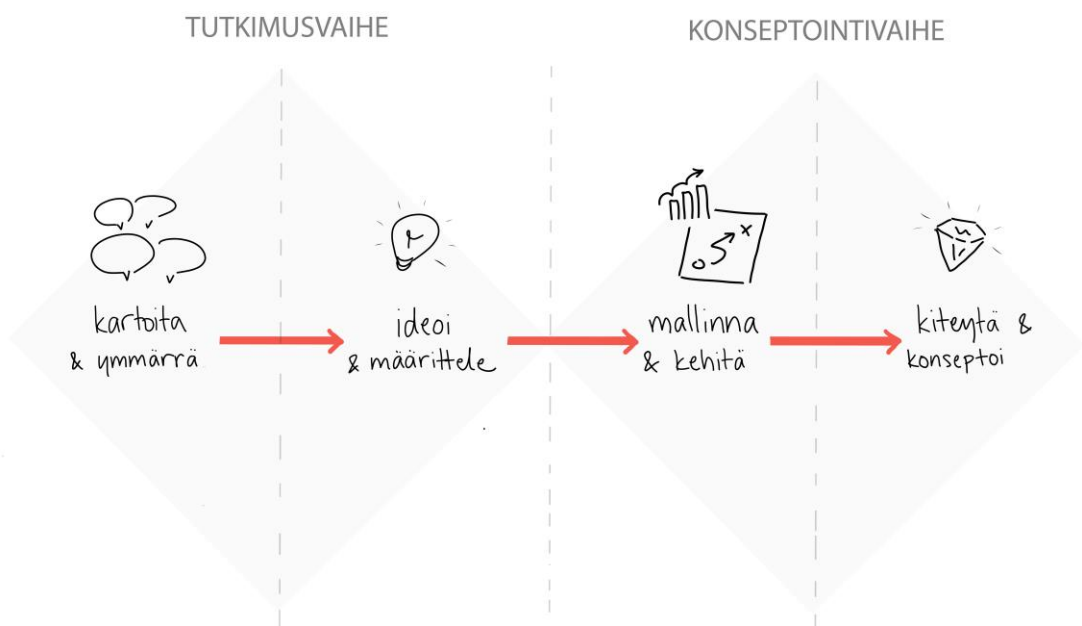
Työ toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, jossa sovellettiin palvelumuotoilun tarjoamaa kehittämisprosessia ja menetelmiä. Konstruktivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistyössä, jonka tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos kuten suunnitelma, mittari tai malli. Uuden käytännönläheisen ratkaisun löytämiseksi konstruktivinen tutkimus vaatii olemassa olevan teoreettisen tiedon lisäksi empiiristä käytännöstä kerättävää tietoa. Tavoitteena on löytää käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu



ratkaisu, joka tuo uutta tietoa liiketoimintaan ja tiedeyhteisölle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.)

Empiirisen, käytännössä hankittavan tiedon lähestymistavaksi, soveltuu hyvin käyttäjälähtöisyyttä korostava palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on lähestymistapana konkreettinen ja auttaa syventämään asiakasymmärrystä. Se tuo kehittämisprosessiin ketteryttä, mikä on tarpeellista muutosnopeuden ollessa kova ja toimintaympäristöjen muuttuessa nopeasti. (Ojasalo ym. 2014, 73). Edellä mainitun lisäksi on arvonluonti palvelumuotoilussa keskeisessä roolissa, joten se soveltui lähestymistavaksi myös tähän opinnäytetyöhön.

Kehittämistyön pohjana sovellettiin neljästä vaiheesta muodostuvaa palvelumuotoilun prosessia. Prosessin pohjana on tuplatimanttimalli (Design Council 2015), joka avataan tarkemmin opinnäytetyön toisen pääluvun lopussa. Kehittämistyö jakautui selkeästi tuplatimantin muodostamaan kahteen vaiheeseen: tutkimusvaiheeseen ja konseptointivaiheeseen (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessi (Desing Council 2015, muokattu)

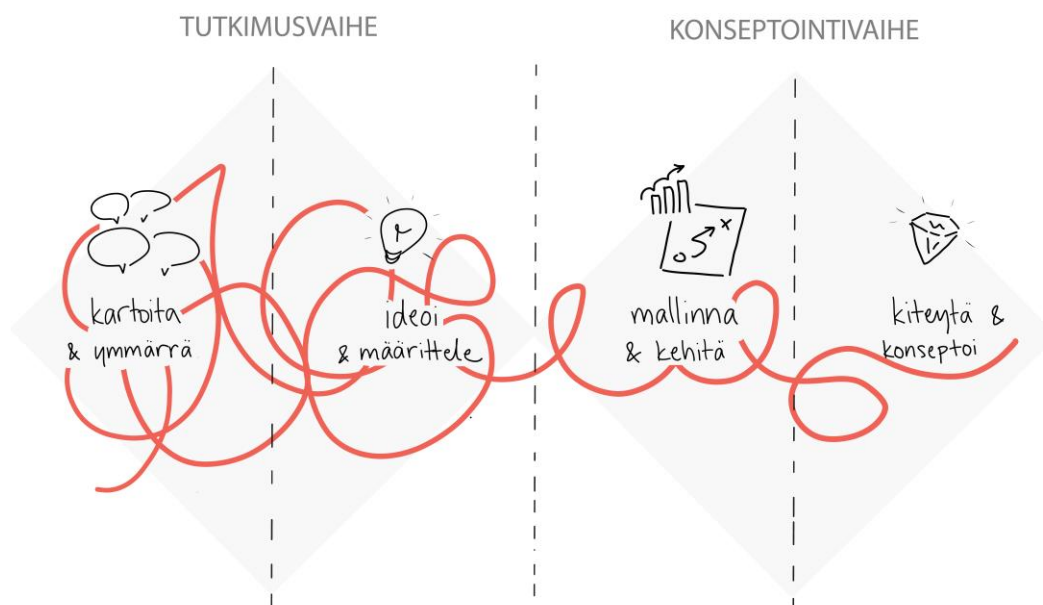
Tuplatimantin sisällä olevat neljä muuta vaihetta perustuvat myös tuplatimantin alkuperäiseen Desing Councilin malliin. Eri lähteissä esiintyy jonkin verran

variaatioita prosessin vaiheiden nimeämisessä. Olemassa olevia prosessimalleja yhdistää laaja tiedonhankinta ja yhteisöllinen ideointi sekä prototyyppien luominen ja nopea testaus. (Ojasalo ym. 2014, 71.) Tässä työssä näiden neljän vaiheen otsikot tarkentuivat ja muokkautuivat kehittämistyön edetessä opinnäytetyön kehittämisvaiheita kuvaaviksi.

Tuplatimantin ensimmäinen osa muodostaa tutkimusvaiheen ja käsittää palvelumuotoiluprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta ”kartoita ja ymmärrä” ja ”ideoi ja määrittele”. Tutkimusvaihe on kehittämisen kannalta ratkaisevan tärkeä, ongelman määrittelemiseen keskittyvä vaihe. Helposti kehittämistyössä päädytään liian nopeasti ratkaisemaan ongelmaa, jolloin todellinen ongelma ja se mitä ollaan ratkaisemassa, voi jäädä pimentoon. Ongelman määrittelyvaiheen tärkeyttä kuvaa hyvin se, että vaihe vei ajallisesti enemmän aikaa kuin konseptointivaihe.

Tuplatimantin toinen puolikas keskittyy ratkaisun löytämiseen ja sisältää vaiheet ”mallinna ja kehitä” ja ”kiteytä ja konseptoi”. Tämän vaiheen aikana syntyi mallinnus visualisointipalvelun konseptille. Koko kehittämisprosessi vaiheineen käydään läpi opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa.

Vaikka opinnäytetyön prosessi on kuvattu yksinkertaistettuun lineaarisen janan malliin, noudatti kehittämistyön prosessi käytännössä kehittämistyölle luonteenomaista spagettimallia (kuvio 2). Tuplatimanttimalli muodosti kehittämiselle eräänlaisen kehikon sen sijaan, että kyseessä olisi ollut suoraviivainen lineaarinen prosessi, jota noudatetaan. Kehittämistyön prosessi ei edennyt järjestyksessä vaiheesta toiseen vaan siirtymistä tapahtui myös edestakaisin vaiheiden välillä.



KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessi käytännössä

Spagettimalli kuvaa hyvin sitä muutosta, joka on kehittämistyössä yleisesti nähtävissä. Perinteistä suunnittelua edeltää epämääräisempi määrittelyvaihe, jonka rooli on sitä korostuneempi mitä monimutkaisemmasta ongelmasta on kyse. (Sanders & Stappers 2016, 22.)

Opinnäytetyön toisessa pääluvussa keskitytään selvittämään asiakasarvon luomista ja teoriaa. Miten runsasta arvoa syntyy? Miksi design thinking ja palvelumuotoilu sopivat lähtökohtana arvoa luovan palvelun synnyttämiseen? Millaisilla työkaluilla voidaan selvittää, mitä asiakas todella ajattelee sen lisäksi mitä hän sanoo ja miten päästä käsiksi piilevään tietoon asiakkaan kokemuksista.

Kolmas pääluku koostuu tutkimusvaiheesta, jossa pureudutaan ongelman määrittelyyn ja avataan samalla käytännön kehittämisprosessia. Neljäs pääluku keskittyy konseptointivaiheeseen ja esittelee kehittämistyön tuloksena syntyneen uuden konseptin. Viides ja viimeinen pääluku koostuu pohdintaosioista, joka kokoaa opinnäytetyöprosessin yhteen.

## 2 ASIAKASARVON LUOMINEN

### 2.1 Asiakasarvo

Arvo muodostuu ihmisten, asioiden ja esineiden välisissä suhteissa, ja siksi se voidaan määrittää monella eri tavalla. Arvo riippuu siitä, mitä missäkin tilanteessa arvostetaan. Arvo voi olla esimerkiksi taloudellista, sosiaalista, eettistä, moraalista, ekologista tai poliittista. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011. 18.)

Arvon määritelmät heijastelevat aikaa ja kulloinkin vallitsevaa maailmankuvaa. Uusklassiseen taloustieteeseen pohjautuva arvokäsitys on pitkään hallinnut ajattelua ja vaikuttanut siihen, että olemme ihmisinä ja yrityksinä tavoitelleet tehokkuutta, edistystä ja taloudellista arvoa muiden arvojen kustannuksella. Arvo on ymmärretty nimenomaan taloudellisena arvona. (Tikka & Gävert 2014, 19.)

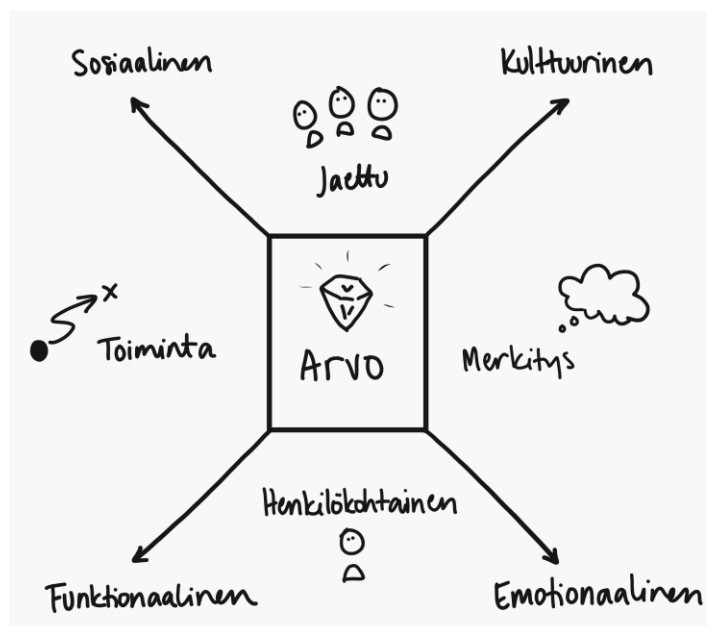
Asiakas ei ole niinkään kiinnostunut enää itse tuotteesta tai palvelusta kuin niiden tuomista positiivisista seurauksista. Arvo, jonka asiakas kokee, on tunnepohjainen ja subjektiivinen arvio saavutettujen hyötyjen suhteesta rahalliseen ja aineettomaan panostukseen verrattuna kilpailijoihin. Liiketoiminnan kasvu edellyttää skaalautuvuutta, mutta yritysten on siitä huolimatta kyettävä ymmärtämään asiakkaidensa ainutkertaisia tarpeita ja kokemaan arvoa. (Tarjanne & Englund 2018, 49.)

Viime vuosikymmeninä arvo on saanut uusia määritelmiä, jotka nostavat esiin arvon sosiaaliset ja kulttuuriset ulottuvuudet, toimintaympäristöjen kompleksisuuden sekä arvon kokemuksellisuuden ja subjektiivisuuden. Uudessa arvossa yhdistyy sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen arvo. Jos aiemmin yritys pystyi erottautumaan hinnalla, laadulla, toiminnallisuudella tai esteettisyydellä, nykyään nämä koetaan oletusarvoiksi. Puhutaan arvon luonnin uudesta aallosta, jolla erottautumisen takaavat sosiaalinen ja kulttuurinen arvo. Nämä ovat suoraan kytkeytyneenä yrityksen brändiin ja liiketoimintamalliin. (Tikka & Gävert 2014, 19-20.)

Asiakasarvoa ja sen ymmärtämistä on sovellettu pitkään ja laajasti liiketaloustieteen ja markkinoinnin aloilla. Viime vuosikymmenellä mukaan on tullut ihmiskeskeinen design- ja innovaatioajattelu. Nykyään arvonluonnissa sovelletaan laajemmin ihmistieteitä ja sitä lähestytään kokonaisvaltaisesti ja poikkitieteellisesti. Arvo ajatellaan syntyvän yksilön ja yhteisön lisäksi myös yhteiskunnallisella tasolla. Nykyään yritykset pyrkivät synnyttämään runsaampaa, merkityksellisempää ja jaetumpaa potentiaalista arvoa kuin aiemmin. (Tikka & Gävert 2014, 9.)

Runsas arvo on käytännössä ohuen arvon vastakohta. Ohuella arvolla viitataan pinnalliseen ostamiskeskeiseen kulutussuhteeseen. Runsas arvo on pitkäkestoista ja merkityksellistä ja perustuu aitouteen ja vastavuoroisuuteen asiakkaiden ja yritysten välillä. Kertaluontoisen kulutuskokemuksen sijaan se perustuu asiakkaan kokemukseen ja kasvaa jatkuvasti yhteistyön tuloksena. (Tikka & Gävert 2014, 13.)

Uusi runsaampi arvo syntyy aineettomissa kokemuksissa toiminnan kautta tai syntyneiden merkitysten tuloksena. Se koetaan sekä henkilökohtaisella tasolla että jaettuna arvona. Käytännössä arvon eri ulottuvuudet ovat hyvin kietoutuneena toisiinsa. Funktionaalinen ja emotionaalinen arvo ovat löytyneet arvonluonnin ytimeistä jo aiemmin mutta nyt kuvioon astuvat myös sosiaalinen ja kulttuurinen arvo (kuvio 3).



KUVIO 3. Runsas arvo on sekä henkilökohtaista että jaettua (Tikka & Gävert 2014, muokattu)

Sosiaalinen arvo viittaa ihmisten välisiin suhteisiin ja toimintaan. Kulttuurinen arvo taas vakiintuneisiin sosiaalisiin tapoihin ja käytänteisiin sekä niistä syntyneisiin jaettuihin merkityksiin. Arvo syntyy uniikeissa asiakkaan kokemuksissa, joissa yhdistyy samaan aikaan sekä henkilökohtainen että jaettu arvo, että kulttuurinen ja sosiaalinen arvo. (Tikka & Gävert 2014, 23 – 24.)

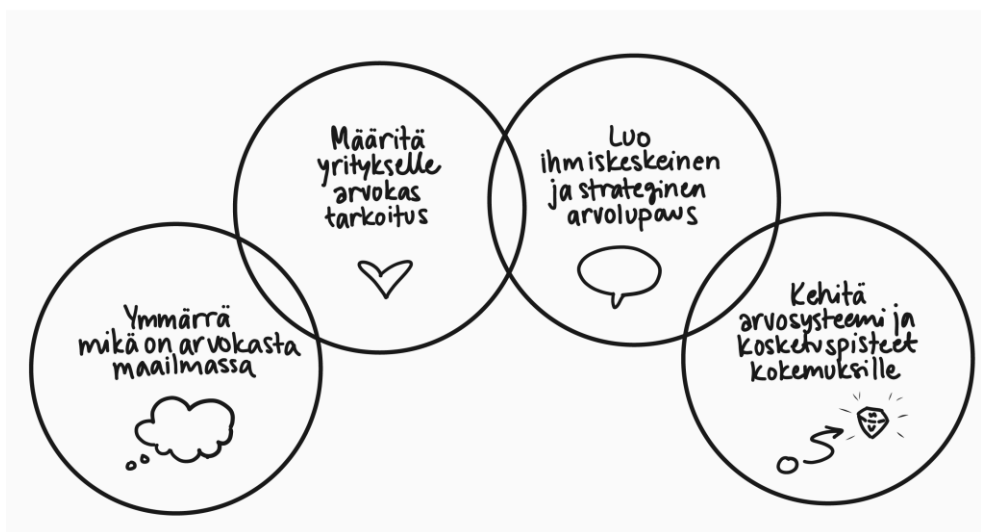
Myös Grönroos ja Voima määrittelevät artikkelissaan arvon muodostuvan yhteiskehittämisenä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Kaikki tuotettu arvo voidaan ymmärtää käyttöarvona, jonka asiakas luo itse käyttäessään palvelua. Käyttöarvossa on aina kyse asiakkaan kokemuksesta koettuna arvona. (Grönroos & Voima 2013.)

## 2.2 Arvon luominen

Arvonluonnista on tullut yrityksille yksi tärkeä tapa selvittää mistä niiden toiminnassa on pohjimmiltaan kyse ja mitä niiden tulisi jatkossa tehdä (Tikka & Gävert 2014, 12). Organisaation toiminnassa arvon eri ulottuvuuksien

yhteensovittaminen onnistuneesti vaatii organisaatiolta uudistumista. Vakiintuneita toimintoja ja rakenteita pitää mahdollisesti uudistaa, markkinat määritellä uudelleen tai koota uudelleen suhteet ja ympärillä oleva arvoverkosto. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011. 16.)

Uudella aallolla menestyvät yritykset tulkitsevat taitavasti ympäröivää maailmaa ja sen ilmiöitä. Tästä tiedosta ne tekevät tulkintoja siitä mikä maailmassa on arvokasta. Tämän uuden tiedon pohjalta yritykset taas määrittelevät toiminnalleen arvokkaan tarkoituksen ja luovat strategisen ihmiskeskeisen arvolupauksen. Viimeisenä ne kehittävät ratkaisumalleja, joiden avulla uutta runsasta potentiaalista arvoa päästään luomaan asiakkaille. Runsaan arvonluonnin vaiheet muodostuvat näistä neljästä elementistä (kuvio 4). (Tikka & Gävert 2014, 28.)



KUVIO 4. Runsaan arvon luonnin elementit. (Tikka & Gävert 2014, muokattu)

Asiakaslähtöisyys on toimintatapana palveluliiketoimintaa tekevissä yrityksissä jokapäiväistä. Tuotettava palvelu räätälöidään asiakkaan mukaan lähes joka kerta erikseen. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa systemaattista asiakastarpeen selvittämistä ja siihen vastaamista. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29.)

Asiakaslähtöisyydestä seuraava askel on asiakasläheisyys, joka on strategista yhdessä kehittämistä asiakkaan kanssa. Sen tarkoitus on löytää piilossa olevat asiakastarpeet julkituotujen tarpeiden lisäksi. Asiakasläheisyys vaatii yritykseltä syvällistä ymmärrystä läheisten asiakassuhteiden merkityksestä ja sisältää myös ajatuksen pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin panostamisesta ja niistä saatavista tuloksista. (Helander ym. 2013, 30.)

Asiakasläheisyys toteutuu käytännössä yhteisen arvonluonnin kautta. Tällöin on keskiössä paitsi asiakkaalle tuotettu potentiaalinen arvo, myös palveluyrityksen asiakassuhteesta saama arvo. Asiakastyytyvää ei tässä tapauksessa tavoitella hinnalla millä hyvänsä. Tavoitteena pelkästään asiakastyytyvyyden kasvu, saattaa helposti mennä vikaan ja johtaa taloudellisesti kannattamattomaan asiakassuhteeseen, jossa asiakastyytyvyyden mittarina toimii esimerkiksi hinta. Yhdessä kehittäminen sen sijaan mahdollistaa arvonluonnin molempiin suuntiin. (Helander ym. 2013, 31.) Nykypäivän asiakkaan rooli on keskeinen arvonluontiprosessissa. Kuten muutkin osapuolet, asiakas on siinä passiivisen vastaanottajan sijaan aktiivinen toimija. (Tarjanne & Englund 2018, 49.)

Artikkelissaan Grönroos ja Voima määrittelevät arvon muodostuvan nimenomaan asiakkaan kokemana käyttöarvona. Sen sijaan että yritys loisi asiakkaalleen arvoa, asiakas on arvonluoja. Käyttöarvo muodostuu kokemuksina käytön aikana. Siksi sitä ei voi arvioida tai mitata ennen kuin se toteutuu arvonluontiprosessissa. (Grönroos & Voima 2013.)

Grönroos ja Voima kuvaavat arvonluonnin kolmesta eri vaiheesta koostuvana prosessina. Se sisältää palvelun tarjoajan alueen, jaetun eli yhteiskehittämisen alueen sekä asiakkaan alueen ja kuvaa sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan rooleja eri vaiheissa arvon muodostumista (kuvio 5). (Grönroos & Voima 2013.)





KUVIO 5. Arvonluomisen alueet (Grönroos ja Voima 2013, muokattu)

Ensimmäinen vaihe kuvaa palvelun kehittämistä ja suunnittelua. Tällä palvelun tarjoajan alueella muodostettu arvo on potentiaalista, joka vasta myöhemmässä vaiheessa muuttuu todelliseksi arvoksi asiakkaan käytössä. Palveluntarjoajan rooli on olla eräänlainen arvon fasilitoija ja tuottaa resursseja, joita asiakas käyttää myöhemmin todellisen arvon luomiseksi. (Grönroos & Voima 2013.) Palvelun tarjoajan tehtävänä on tukea ja mahdollistaa asiakkaan arvoluontiprosessia (Tuulaniemi 2011, 40).

Jaetulla alueella arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä kohtaa yhdistyvät asiakkaan ja yrityksen prosessit ja vuorovaikutuksen laatu korostuu. Kyse voi olla yhteiskehittämisestä mutta myös muista yksittäisistä tapahtumista ja suorista vuorovaikutustilanteista prosessin aikana. Asiakkaan alueella arvo muodostuu asiakkaan käytössä kokemuksina. Tämä vaihe käsittää todellisen arvon muodostumisen sekä yksilöille että kollektiivisesti. (Grönroos & Voima 2013.) Runsaan arvon luomisessa jaetun alueen rooli laajenee ja korostuu kun asiakas on yhä aiemmin mukana prosessissa tuottamassa uusia palveluja.

### 2.3 Design thinking ja palvelumuotoilu

Liiketoiminnan ja arvonluonnin lainalaisuuksien muuttuessa myös kehittäminen ja suunnittelu ovat muutoksessa. Muutos ilmenee parhaiten liiketoiminnan ja

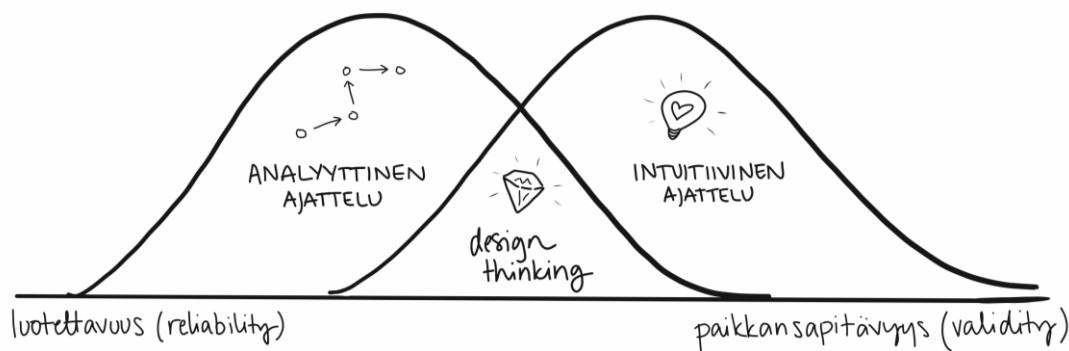
suunnittelun leikkauspisteessä, jota määrittelevät yhteiskehittämisen lisäksi luovuuden ja design thinkingin vahva nousu. Suunnittelu on perinteisesti ollut tuotteiden valmistamista ja siihen liittyvää suunnittelua. Muotoilijat ovat suunnitelleet tuotteita ja arkkitehdit rakennuksia. Suunnittelun käytännöt ovat kuitenkin muuttumassa. Tavaroiden ja tuotteiden valmistamiseen keskittynyt fokus on siirtymässä ihmisten elämään ja tuotteiden ja palveluiden suunnittelemiseen tässä kontekstissa. (Sanders & Stappers 2016, 16, 18.)

Muotoilujattelu eli design thinking on Tim Brownin (2008) määritelmän mukaan menetelmä, joka yhdistää perinteisen innovaatiotoiminnan ja ihmiskeskeisen ajattelun. Innovaatiot saavat uutta voimaa asiakkaan havainnoinnista ja syvällisestä ymmärryksestä siitä mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. (Brown, 2008.)

Design thinking vaatii kahden perinteisen lähestymistavan vahvaa tasapainoa ja huomioimista. Toista lähestymistapaa edustava koulukunta perustaa arvon luonnin liiketoiminnassa analyyttiseen ajatteluun, joka perustuu muun muassa prosesseihin ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Toinen vallalla oleva koulukunta taas pohjaa luovuuteen ja innovaatioihin. Tämän katsantokannan edustajien mielestä juuri tilastot tappavat luovuuden ja analyyttisen ajattelun sijaan keskiössä on intuitiivinen ajattelu. (Martin 2009, 5.)

Analytiikkaan kehittämistyönsä perustavien yritysten kehittämistyö rajautuu toimimaan niin kuin on aina toimittu. Niiden hyödyntämä data perustuu aiemmin koettuun ja kerättyyn tietoon. Ne rakentavat toimivaksi todettujen mallien päälle ja toisaalta taas pystyvät kasvamaan ja skaalautumaan tehokkaasti. Organisaatiot, jotka pitäytyvät mieluummin intuitiivisessa tavassa kehittää uutta, tuottavat tehokkaasti uusia innovaatioita mutta niille haasteita tuottavat toiminnan kasvu ja pitkäikäisyys. (Martin 2009, 5.)

Kumpikaan ajattelutapa ei design thinkingin näkökulmasta yksinään riitä, vaan tarvitaan molempien näkemysten yhteensovittamista (kuvio 6). Tulevaisuudessa parhaiten menestyvät organisaatiot, jotka onnistuvat tehtävässä sovittamaan yhteen analytiikan taitava soveltaminen ja intuition tuoma luova uniikkisuus. Olennaista tämän taidon lisäksi design thinking -organisaatioille tyypillistä on se, että ne tietoisesti jatkuvasti kehittävät ja uudistavat toimintaansa. (Martin 2009, 6-7.)



KUVIO 6. Desing thinking (Martin 2009, muokattu)

Desing thinkingin periaatteita käytännössä soveltaa palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on nopeasti nostanut suosiotaan lähestymistapana julkisen sektorin ja yritysten kehittämistyössä. Suosiota osaltaan selittää asiakaslähtöinen arvoajattelu, johon yritykset ovat siirtyneet yhä syvällisemmin. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän kehittämisprosessin lisäksi joukon menetelmiä ja työkaluja, jotka auttavat asettamaan palvelun käyttäjän keskiöön. Niiden avulla voidaan myös helposti konkretisoida ja testata konsepteja, joiden tuottama potentiaalinen arvo on aineetonta. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

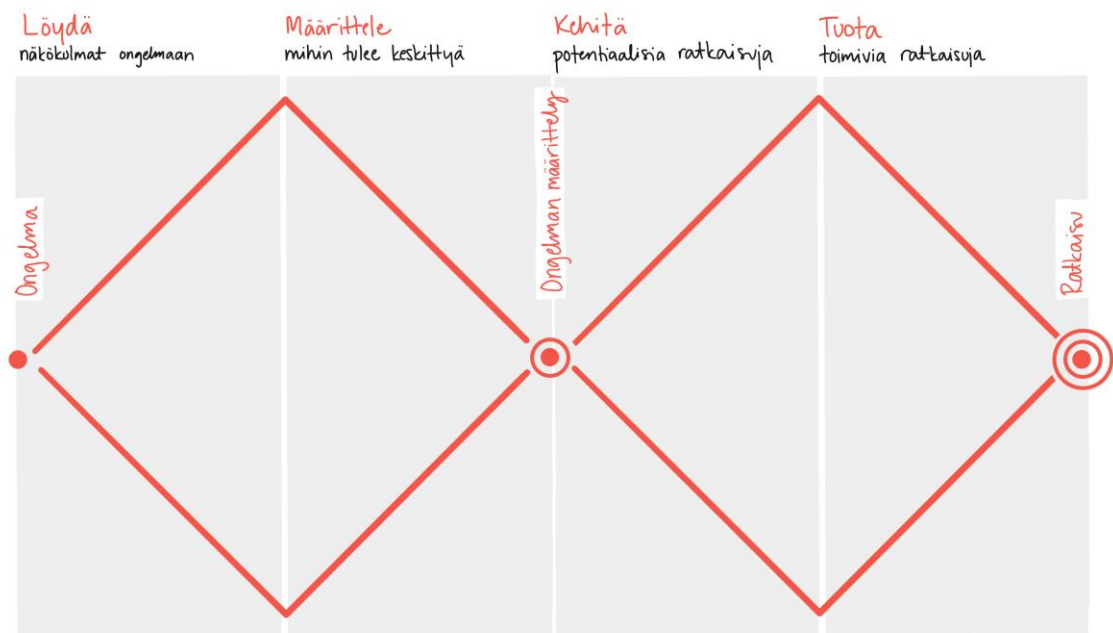
Palvelumuotoilussa keskeistä on inhimillisen toiminnan, tarpeiden ja tunteiden syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Käyttäjän näkökulma on aina kehittämisen keskiössä. Samalla käyttäjän rooli on muuttunut passiivisemmasta vastaanottajasta aktiivisempaan ja käyttäjä osallistuu mukaan palveluiden kehittämiseen. (Miettinen 2011, 13, 15.) Asiakkaan lisäksi palvelumuotoilun tavoitteena on osallistaa ja sitouttaa prosessiin kaikki palvelua tuottamassa olevat sidosryhmät jo palvelun suunnitteluvaiheessa (Tuulaniemi 2011, 28).

Palvelumuotoilun osaamisala yhdistää muotoilussa pitkään käytössä olleet toimintatavat palveluiden perinteisiin kehittämisen menetelmiin (Tuulaniemi 2011, 24). Keskeisiä sisältöjä palvelumuotoilussa ovat arvon luominen palveluliiketoiminnassa sekä erilaiset vuorovaikutusprosessit. Palvelujen suunnittelua haastaa niiden aineettomuus ja ajassa tapahtuva luonne. Palvelumuotoilun tarkoitus on jäsentää palveluja ja asiakkaan kokemusta uusilla

käsitteillä ja tehdä tuotteistuksesta näin konkreettisempaa. (Miettinen 2011, 22, 43.)

Palvelumuotoilu on systemaattista liiketoiminnan kehittämistä. Samalla se on prosessi (Tuulaniemi 2011, 27). Erilaisia prosessimalleja on palveluiden muotoilemiseen kehitetty runsaasti. Kaikki niistä perustuvat laajaan tiedonhankintaan, yhteisölliseen ideointiin sekä prototyyppien luomiseen, testaamiseen, analysointiin ja uudelleen määrittelyyn. Sen eri vaiheet toistuvat usein nopeasti ja useaan otteeseen prosessin aikana. Määrittelevä ero tyyppilliseen suunnitteluprosessiin verrattuna on, että palvelumuotoilussa ideointivaihetta edeltää syvällinen asiakasymmärryksen kasvattamisen vaihe. Perinteisesti on lähdetty liikkeelle suoraan ideointivaiheesta. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Palvelumuotoilussa yksi sovelletuimpia ja tunnetuimpia prosessimalleja on Design Councilin Tuplatimantti-malli. Sen muodostavat kaksi peräkkäistä timanttikuviota, joista muodostuu muotoiluprosessin neljä vaihetta: löydä, määrittele, kehitä ja tuota (kuvio 7).



KUVIO 7. Tuplatimantti (Desing Council 2015, muokattu)

Prosessi perustuu monen muun luovan prosessimallin mukaisesti kahteen vuorottelevaan ajattelumalliin. Ensin näkökulmien laajentamiseen (divergent) ja sitä seuraavaan rajaavaan ja määrittelevään vaiheeseen (konvergent). Kahdesti toistuva kuvio varmistaa, että lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa. Helposti käytännössä oikaistaan suoraan ratkaisuvaiheeseen, joka on vasta tuplatimantin oikea puolisko. Silloin tärkeä ongelman määrittämisvaihe jää tekemättä. (Desing Council n.d.)

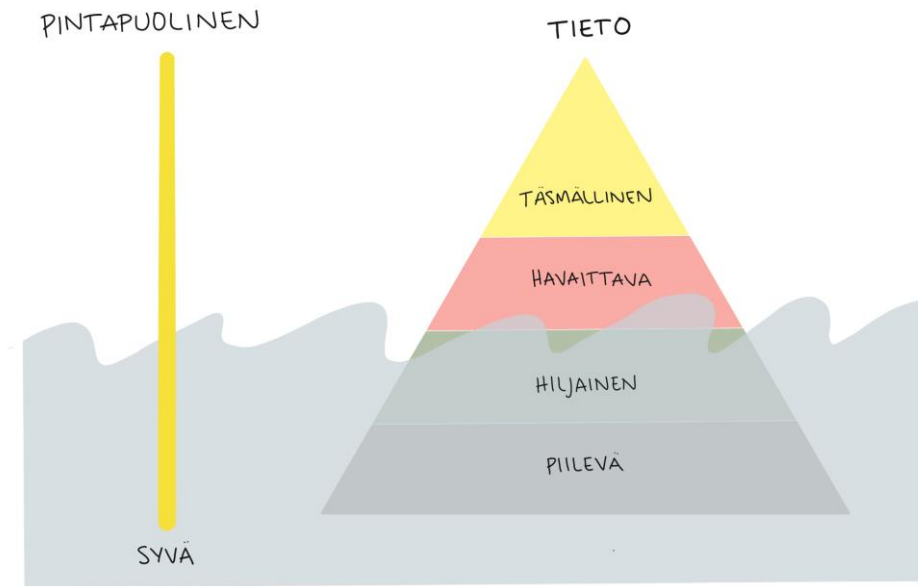
Tuplatimantin ensimmäisessä laajentavassa vaiheessa "löydä" keskitytään laajentamaan näkökulmaa ja keräämään ymmärrystä valitusta aiheesta. Toinen rajaava vaihe "määrittele" keskittyy oikeiden kysymysten löytämiseen ja ongelman määrittelemiseen. Tuplatimantin toisen puoliskon avaavassa "kehitä"-vaiheessa keskitytään erilaisten mahdollisten ratkaisujen löytämiseen ja neljäs rajaava vaihe "tuota" luo ratkaisun tai mallin valmiina markkinoille. (Design Council n.d.)

## 2.4 Piilevän ja hiljaisen tiedon selvittäminen

Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksestä: asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja unelmien selvittämisestä. Käyttäjätieto on usein hiljaista tietoa, jota ei saa selville perinteisillä kyselyillä tai markkinatutkimuksilla. Palvelumuotoilussa käyttäjätiedon keräämiseksi hyödynnetään etnografista lähestymistapaa, joka auttaa pääsemään syvemmälle käyttäjän ajatuksiin ja kokemuksiin merkityksiin. Etnografialla tarkoitetaan osallistumista tutkimuskohteena olevien ihmisten arkeen, minkä kautta aihetta pyritään ymmärtämään ja tarkastelemaan. (Ojasalo ym. 2014, 61, 63, 118.)

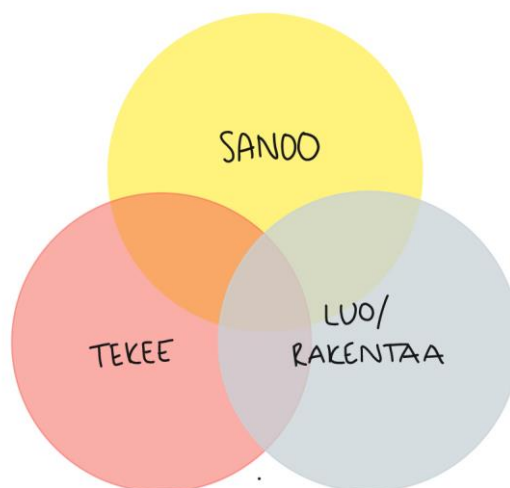
Erilaista tietoa on olemassa neljällä eri tasolla. Täsmällinen tieto (explicit) voidaan todeta sanoilla. Täsmällistä tietoa on helppo jakaa muiden kanssa. ”Tänään meillä on tapaaminen klo 15.” Havaittavissa oleva tieto (observable) voidaan saavuttaa havainnoimalla ja tarkkailemalla ihmisten käyttäytymistä, josta he eivät välttämättä ole itse tietoisia. Hiljainen tieto (tacit) on tietoa, joka meillä on mutta jota on vaikea ilmaista sanoilla. Tiedät esimerkiksi, kuinka jokin asia toimii mutta sitä on vaikea sanoittaa muille. Piilevä tieto (latent) viittaa tietoon ja ajatuksiin tilanteissa, joita ei vielä ole tapahtunut. Piilevä tieto syntyy tulevaisuudessa ja perustuu henkilön aiempiin kokemuksiin. Tällaista tietoa on erityisen vaikea ilmaista. (Sanders & Stappers 2016, 52.)

Sanders ja Stappers (2016) kuvaavat tiedon eri tasoja pyramidina. Kuvio 8 osoittaa, että täsmällinen ja havaittavissa oleva tieto ovat vain jäävuoren huippu siitä tiedosta mitä ihmisillä todellisuudessa on. Kuvassa ”pinnan alle” jäävät kerrokset hiljainen ja piilevä tieto vaativat enemmän työtä, jotta niihin päästään käsiksi. (Sanders & Stappers 2016, 53.) Käyttäjätiedon ollessa pinnan alle jäävää tietoa, on asiakastiedon kartoittaminen suunniteltava erityisen huolellisesti.



KUVIO 8. Tiedon eri tasot (Sanders & Stappers 2016, muokattu)

Syvällisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi on kyettävä selvittämään käyttäjätietoa, joka on luonteeltaan hiljaista tietoa. Yksi lähestymistapa on selvittää erilaisten tekniikoiden ja työkalujen avulla mitä asiakas sanoo (say), tekee (do) ja luo tai rakentaa (make) (kuvio 9). Kirjassaan *Convivial Toolbox* Sanders ja Stappers (2016) esittelevät lähestymistapoja jokaisen kategorian alle. Kehittämishakkeessa tulisi aina olla mukana elementtejä jokaisesta kolmesta kategoriasta. (Sanders & Stappers 2016, 66.)



KUVIO 9. Näkökulmat käyttäjätiedon tarkastelemiseen (Sanders & Stappers 2016, muokattu)

”Sanoo” -tekniikat ovat usein kyselyitä tai haastatteluita, joissa kysytään erilaisia kysymyksiä. Kyselyt tuottavat nopeasti suuren määrän vastauksia ja kyselyiden tekeminen voi olla hyvinkin tehokasta. Haastattelut taas auttavat menemään pintaa syvemmälle ja mahdollistavat vastaamisen vapaammin. Haastatteluilla voidaan selvittää haastateltavan mielipiteitä, tarpeita ja niiden syitä tarkemmin ja vapaamuotoisemmin kuin kyselyillä. (Sanders & Stappers 2016, 68-69.)

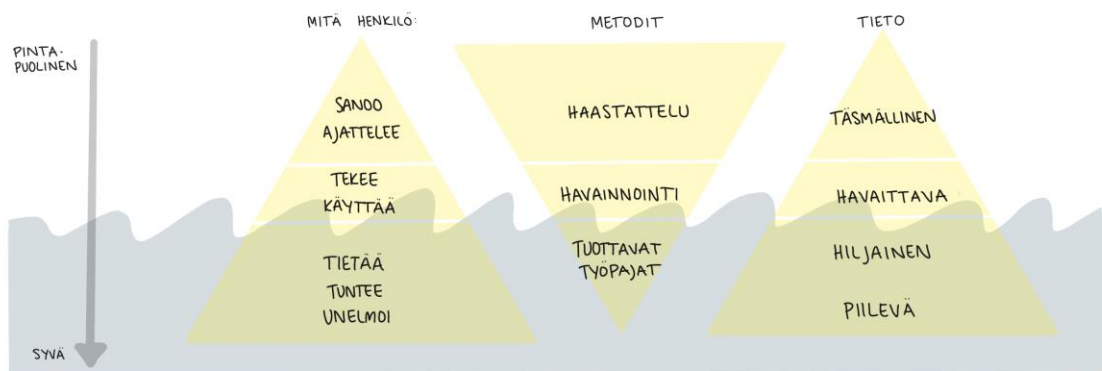
”Tekee”-kategorian alla olevat tekniikat auttavat käyttäjän toiminnan ja käyttäytymisen havainnoimisessa. Havainnointia voi tehdä paitsi ulkopuolinen kehittäjä, myös käyttäjä itse. Joskus käyttäjän tekemä oman arjen tarkkailu ja itsedokumentointi voi olla ainoa saatavissa oleva tieto, jos tutkittava aihe on herkkä tai henkilökohtainen. Työkaluina voivat toimia esimerkiksi videopäiväkirja, valokuvat tai muistiinpanot. (Sanders & Stappers 2016, 66.)

”Luo tai rakentaa” -tekniikat auttavat tekemisen kautta ihmisiä ilmaisemaan ajatuksia ja tunteita. Ne osallistavat käyttäjän luovaan toimintaan ja auttavat syventämään tutkittavaa aihetta. Tärkeää osaa ilmaisun välineenä näyttelevät erilaiset etukäteen koostetut työkalut ja työkalupakit. Työkalupakit on etukäteen huolellisesti valmisteltu tukemaan suunniteltua sisältöä kuten muistelemista,



tunnetilojen kuvaamista tai tulevaisuuden palvelujen kuvittelemista. (Sanders & Stappers 2016, 70.)

Tutkimuksesta riippuen ”sanoo”, ”tekee” ja ”luo/rakentaa” -tekniikoita käytetään eri asteilla. Eri tekniikoiden yhdistäminen voi tuottaa yllättävää lisäarvoa tutkimusta tehdessä. Esimerkiksi tehtävää, jossa tutkittava tuottaa jotakin itse, esimerkiksi tekee kollaasin ilmaisemaan palvelukokemukseen liittyviä tunnetiloja, seuraa luontevasti vaihe, jossa henkilö pääsee kertomaan omin sanoin syitä valintojensa taustalla. (Sanders & Stappers 2016, 74.) Kuvio 6 osoittaa kuinka sanoo, tekee ja tuottaa -elementit auttavat eritasoisen tiedon selvittämisessä.



KUVIO 10. Menetelmät käyttäjätiedon selvittämiseen (Sanders & Stappers 2016, muokattu)

”Sanoo” -tekniikoilla pystytään selvittämään osallistujan mielipiteitä, tulkintoja ja kokemuksia laajemmin. Tieto kuitenkin rajoittuu siihen mitä osallistuja kykenee pukemaan sanoiksi. ”Tekee” -tekniikat auttavat tyypillisesti tekemään havaintoja nykyhetkestä. Niiden avulla saatava tieto voi olla hyvinkin tarkkaa mutta tieto on sidottu nykyhetkeen. ”Luo / rakentaa” -tekniikat auttavat paljastamaan ja ymmärtämään tiedon syvempiä tasoja. Ne auttavat synnyttämään assosioivaa ja luovaa ajattelua, jolloin on helpompaa kuvitella tulevaisuutta olemassa olevan tiedon ja tulkintojen pohjalta. (Sanders & Stappers 2016, 75.)

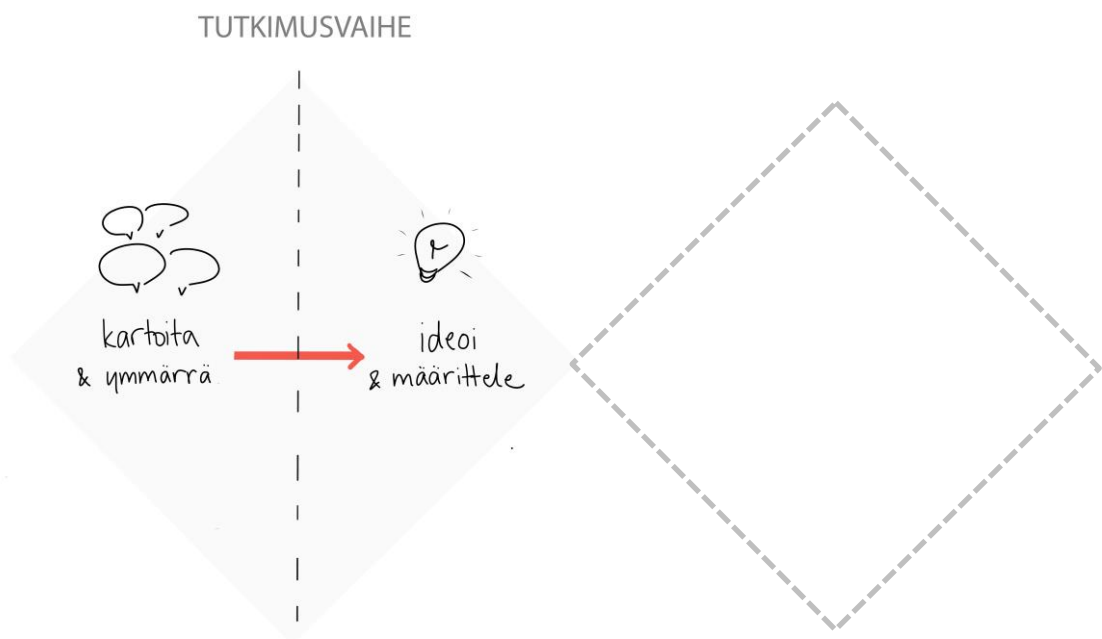
### 3 ASIAKASYMMÄRRYKSEN LUOMINEN (TUTKIMUSVAIHE)

*“Mikäli minulla on tunti aikaa ongelman ratkaisuun, käytän 55 minuuttia ongelman määrittämiseen ja 5 minuuttia ratkaisujen miettimiseen.”*

*-Albert Einstein-*

Seuraavaksi tässä raportissa käydään läpi kehittämistyön prosessi. Tuplatimantti-malli muodostaa kaksi peräkkäistä vaihetta, joita sovelletaan myös tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin kehyksenä. Tutkimusvaihetta, joka on tuplatimantin ensimmäinen puolikas seuraa toinen timantti, konseptointivaihe. Kumpikin vaihe sisältää sekä laajentavan että rajaavan osuuden.

Tässä pääluvussa käydään läpi tuplatimantin ensimmäinen puolikas eli ”kartoita ja ymmärrä” sekä ”ideoi ja määrittele” -vaiheista muodostuva tutkimusvaihe (kuvio 11), sen aikana käytetyt menetelmät sekä syntyneet tulokset.



KUVIO 11. Opinnäytetyöprosessin tutkimusvaihe

### 3.1 Kartoita ja ymmärrä

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä kartoita ja ymmärrä -vaiheessa kartutetaan ymmärrystä huomioimalla mahdollisimman laajasti eri näkökulmat. Tietoa kerätään sekä liiketoiminnallisista tavoitteista että asiakkaiden tarpeista. Mielenkiinnon kohteina ovat erityisesti asiakkaan käyttäytyminen, motiivit ja unelmat. Tiedonkeruussa hyödynnetään asiakas- ja käyttäjätiedon menetelmiä, jotka pääosin ovat laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Forsberg, Koivisto & Säynäkangas 2019, 44.)

Yleisesti on todettu, että perinteiset markkinatutkimuksen menetelmät eivät kykene uusien liiketoiminta-alueiden tunnistamiseen ja aitojen innovaatioiden tuottamiseen. Ihmistieteistä tuodut menetelmät kuten antropologiasta ja sosiologiasta tuotu etnografia, on toiminut laadullisena tutkimusmenetelmänä innovaatioiden kehittämisessä. (Tikka & Gävert 2014, 30.) Etnografiassa keskeistä on tutkijan osallistuminen tutkimuskohteena olevien ihmisten arkeen ja kohderyhmänä olevan kulttuurin huomioon ottaminen (Ojasalo ym. 2014, 118).

Generatiiviset eli tuottavat menetelmät lähestyvät kehittämistä enemmän muotoilu- kuin tutkimuslähestymiskulmasta ja kehittäjän rooli on enemmän osallistava kuin asiantunteva. Generatiiviset menetelmät hyödyntävät tyypillisesti prosessia varten luotuja ja ajattelua auttavia työkaluja prosessin aikana. (Sanders & Stappers 2016, 19.)

Opinnäytetyössä oli tärkeää selvittää asiakkaiden ääntä palvelun arvon syvällisemmäksi ymmärtämiseksi. Selvää oli heti aluksi, että tarvitaan keinoja päästä käsiksi piilevään tietoon ja aiemmin sanottamatta jääneeseen arvoon. Tämän kehittämistyön kartoita ja ymmärrä -vaiheessa hyödynnettiin generatiivisen eli tuottavan kehittämistyön työkaluja asiakkaiden osallistavien asiakas haastatteluiden tekemiseksi.

Generatiivisessa tutkimuksessa on aina elementtejä kaikista kolmesta lähestymistavasta: ”sanoo”, ”tekee” ja ”luo/rakentaa”. (Sanders & Stappers 2016, 66.)

Koska ”luo/rakentaa” -tekniikat auttavat pääsemään käsiksi piilevään tietoon päätettiin niitä painottaa osallistavissa asiakashaastatteluissa. Ilmaisun välineenä ”luo/rakentaa” toimivat erilaiset etukäteen rakennetut työkalupakit, jotka rakennetaan aina erikseen kutakin tarkoitusta varten. Työkalupakkiin kootaan esimerkiksi tietty lajitelma esineitä, symboleita, muotoja, kuvia tai sanoja, jotka toimivat herätteinä ajatuksille. Työkalut auttavat herättelemään ajattelua ja kuvaamaan merkityksiä. Olennaista on huomata, että mikään yksittäinen työkalu ei sovellu jokaiseen kehittämissprojektiin vaan sopivien työkalujen kehittäminen palvelemaan juuri kyseistä tutkittavaa aihetta kuuluu olennaiseksi osaksi kehittämissprosessia. Työkalujen sisältö ei ole geneeristä vaan sisältö on tarkoin luotu tiettyä tarkoitusta varten. (Sanders & Stappers 2016, 70.)

Haastatteluja varten päädyttiin etukäteen valmistelemaan kaksi erilaista työkalupakkia: emotionaalinen työkalupakki asiakaskokemuksen syvälliseksi ymmärtämiseksi ja kognitiivinen työkalupakki asiakkaan piilevien arvostusten selvittämiseksi.

Emotionaaliseen työkalupakkiin kerättiin herätteiksi tunnetiloja kuvaavia kuvia ja symboleita. Dimensionaarinen tunneteoriatuokio luokittelee ihmisen tunnetilat erilaisten ulottovuuksien avulla neljään ryhmään sen mukaan onko tunne miellyttävä vai epämiellyttävä ja vireyden mukaan herättääkö kokemus tunteesta vireyttä vai rauhallisuutta. (Bradley & Lang 1994, 49-59, Rytövuori ym. 2015, 6 mukaan.) Koska aikaa työkalun hyödyntämiseen oli rajatusti, otettiin tunnetyökalupakkiin mukaan perustunteet, kaksi kultakin nelikentän osa-alueelta. Työkalupakkia rikastettiin vielä piirtämällä abstrakteja tunnetiloihin liittyviä symboleita ja sekä valikoima erilaisia hymiökuviota (liite 1).

Työkalupakkien laajuus on tärkeää olla suhteutettu tehtävän laajuuteen. Noin 10-15 minuutin kollaasin rakentamista varten tarvitaan tyypillisesti 100 erilaista sanaa ja 100 erilaista kuvaa tai symbolia. (Sanders & Stappers 2016, 73.) Kognitiivista työkalupakkia varten koostettiin valikoima erilaisia kuvia ja sanoja, joihin voidaan liittää useita merkityksiä ja tulkintoja. Piirroskuvina hyödynnettiin aiemmin piirrettyjä yleisiä, yksinkertaisia ja usein toistuvia kuvia ja hahmoja sekä työelämään liittyen että yleisemmin. Lisäksi hyödynnettiin lasten pelikorttipakan kortteja. Sanat listattiin sattumanvaraisesti työelämän eri teemoja mukailien

mutta myös puhtaasti arpoen, jotta saadaan vaihtelua ja sattumanvaraisuutta herätteisiin (liite 2).

### 3.1.1 Osallistavat asiakashaastattelut

Kehittämisprosessi alkoi kartoittamisvaiheella, jonka tarkoituksena oli kasvattaa ymmärrystä kokonaiskuvasta ja asiakkaan kokemasta arvosta. Asiakasyymmärrystä lähdettiin syventämään järjestämällä osallistavat asiakashaastattelut, joissa hyödynnettiin erilaisia työkaluja haastateltavien hiljaisen tiedon ja piilevien motivaatioiden selvittämiseksi. Haastatteluissa hyödynnettiin hyvin vähän perinteisiä haastattelukysymyksiä, sen sijaan haastattelut muodostuivat pääosin ”sanoo”, ”tekee” ja ”luo/rakentaa” -tekniikoiden ympärille.

Asiakasyymmärryksen laadulliseksi lisäämiseksi haastateltiin kaksi Hehku Visualin asiakasta ja yksi ei-asiakas. Hehku Visualin asiakkaat edustavat monipuolisesti toimijoita niin yrityskentältä kuin julkiselta ja kolmannelta sektorilta. Haastateltavat valikoituivatkin edustamaan Hehku Visualin nykyisen asiakaskunnan eri kenttiä. Yksi haastateltavista oli ison ohjelmistotalon henkilöstön kehittämisen kanssa työskentelevä henkilö. Toisena haastateltiin järjestökentältä toiminnanjohtajaa ja kolmantena kunta-asiakasta edustavaa elinkeinojohtajaa.

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää asiakkaan tarpeita ja arvostuksia. Miten asiakkaan kokema arvo visualisointipalvelussa syntyy? Tämä kysymys oli haastattelututkimuksen ytimessä. Haastattelut ulottuivat koskemaan haastateltavien koko työn kenttää ja siihen liittyviä haasteita ja ongelmia. Osallistavia haastatteluita varten valmisteltiin haastattelujen runko sekä rakennettiin etukäteen tarkoitusta mahdollisimman hyvin palvelevat työkalut tavoitteeseen pääsemiseksi.

Asiakashaastattelut koostuivat viidestä erillisestä vaiheesta (liite 3). Haastattelu alkoi muutamalla taustoittavalla kysymyksellä. Kysymyksillä keskityttiin selvittämään mm. asiakkaan ja asiakkaan edustaman organisaation kohtaamiin

ongelmakohtiin erilaisissa vuorovaikutus- ja viestintätilanteissa. Haastateltava pääsi myös kuvailemaan arkeaan ja työssä esiintyviä tyypillisiä haasteita, millä kartoitettiin ja havainnoitiin ”tekee”-tason tietämystä asiakkaan arjesta.

Alun kysymyksen jälkeen siirryttiin osallistavaan haastatteluosioon. Ensimmäisessä tehtävässä hyödynnettiin emotionaalista työkalupakkia ja pyydettiin haastateltavaa muistelemaan tiettyä aiempaa visualisointiin liittyvää asiakaskokemusta (kuva1). Tässä sovellettiin Day in the Life -tekniikkaa, jossa keskitytään havainnoimaan tiettyä päivää tai aikaväliä. (Osterwalder, Pigneur, Bernada & Smith, 2014,115.) Tässä tapauksessa keskityttiin muistelemaan yhtä tiettyä aiempaa kokemusta.

Yhtä tärkeä, kuin fyysinen työkalupakki, on annettu sanallinen ohjeistus tehtävää varten (Sanders & Stappers 2016, 70). Tässä tapauksessa haluttiin selvittää asiakkaan kokemusta palvelusta, joten tehtävänä oli piirtää paperille ensiksi aikajana ja lisätä sen jälkeen janalle olennaisimmat vaiheet ja tapahtumat palvelukokemuksen aikana. Tämän jälkeen asiakas sai käyttää haastattelua varten rakennetun tunnetyökalupakin sisältämiä tunnetiloja kuvaavia symboleita ja kuvia kuvaamaan prosessissa heränneitä tunteita ja ajatuksia. Lopuksi haastateltava kävi syntyneen tuotoksen läpi ja sanallisti kokemuksensa palvelusta, jolloin saatiin yhdistettyä ”luo/rakentaa”-menetelmään ”sanoo” -menetelmä.



KUVA 1. Tunnettyökalupakki asiakaskokemuksen selvittämisen apuna

Toinen tehtävä liittyi asiakaskokemukseen ja arvon muodostumiseen visualisointipalveluissa. Apuna oli etukäteen valmisteltu ja koottu työkalu, kognitiivinen työkalupakki, joka koostui pöydälle levitetyistä sanoista ja kuvista. Asiakkaan tehtävänä oli koota tyhjälle pahviarkille kollaasina visualisointipalvelun tuottamat hyödyt yksilölle ja työyhteisölle (liite 4). Apuna sai hyödyntää kognitiivisen työkalupakin sisältöä. Kaikki haastateltavat hyödynsivät kollaasin tekemisessä sekä sanoja että kuvia. Vain yksi haastateltavista täydensi kollaasia piirtämällä mukaan oman symbolin, joka oli myös mahdollista.



KUVA 2. Kognitiivinen työkalupakki asiakasarvon selvittämisessä

Kolmantena tehtävänä oli listata visualisointipalvelun ostamista edistäviä ja estäviä asioita. Tämä toteutettiin taulukoimalla ilman erityistä työkalua tai tekniikkaa. Neljännessä vaiheessa pohdittiin unelmien visualisointipalvelua ja siihen liittyviä lisäpalveluita mind mapin avulla.

Sekä ”Tuottaa” että ”sanoo” -menetelmiä käytettiin kaikissa neljässä jälkimmäisessä tehtävässä. Asiakas sai aina ensin rakentaa tai luoda tuotoksen ja sen jälkeen sanallisesti kertoa ajatuksensa.

Asiakashaastattelujen lisäksi asiakasymmärrystä kertyi myös yksittäisistä tilanteista. Kylä Group mm. järjesti kehittäjille ja hanketyöntekijöille suunnatun verkostoitumistilaisuuden, jonka yhteydessä kerättiin heidän kokemuksiaan ja jossa sovellettiin kehittämistyön näkökulmasta osin samoja tekniikoita kuin asiakashaastatteluissa. Tarkoituksena oli selvittää kehittämistyön ja hankkeiden parissa työskentelevien kokemuksia prosessin haasteista ja toisaalta innostusta lisäävistä puolista (liite 5).

Lisäksi ymmärrystä kasvatettiin osallistamalla olemassa olevaa yhteistyöverkostoa. Koolle kutsuttiin ryhmä yhteistyöverkoston jäseniä



fokusryhmäksi, jotta saatiin laajennettua käsitystä siitä, miten yhteistyöverkosto näkee Hehku Visualin tuottaman potentiaalisen arvon ja mahdollisuudet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Verkoston tapaaminen oli vapaamuotoinen sparraushenkinen tilaisuus. Ymmärtämisvaiheeseen tietoa kertyi opinnäytetyöprosessin aikana myös käytännön projektien kautta. Erilaiset verkostoissa ja verkoistoille tehdyt asiakasprojektit auttoivat myös laajentamaan näkemystä enemmän systeemisellä tasolla.

### **3.1.2 Ymmärrä mikä on arvokasta maailmassa**

Pystyäkseen runsaaseen arvonluontiin yrityksen pitää ymmärtää maailmaa kokonaisvaltaisemmin ja syvemmin. Laadullisesti aiempaa paremman ymmärryksen mahdollistavat valtavan tietomassan, Big datan, lisäksi ihmistieteisiin liittyvät uudet tutkimusmenetelmät. Runsaan arvonluonnin tutkimuksessa yhdistyvät desing-ajattelu ja sille ominainen ihmiskeskeisyys kehittämistyössä, systeemiajattelu ja sen tapa hahmottaa kompleksisia kokonaisuuksia sekä tulevaisuusajattelu ja sen menetelmät muutoksen ymmärtämiseksi. (Tikka & Gävert 2014, 29.)

Toinen olennainen taito arvon luomisessa on kyky tarkastella maailmaa erilaisilla skaaloilla. Systeemiajattelu tarkastelee maailmaa holistisena kokonaisuutena ja pyrkii ymmärtämään, kuinka eri osat toimivat yhdessä ja vaikuttavat kokonaisuuteen. Myös yritysten tulisi nähdä toimintansa ympärillä olevia eritasoisia systeemejä ja sosiaalisia tasoja, jolloin ne pystyvät paremmin vastaamaan toimintaympäristön kasvavaan kompleksisuuteen ja toimimaan osana yhä laajempia arvosteemejä. (Tikka & Gävert 2014, 33 – 34.)

Syvällinen ymmärrys vaati toisaalta myöskin ymmärrystä muutoksesta ja sen jatkuvasta luonteesta. Muutosta tapahtuu jatkuvasti eri skaaloilla ja se murtaa olemassa olevia kaavoja. Sosiaalisten, teknologisten, taloudellisten ja ympäristön muutosten ymmärtäminen mahdollistaa samalla uuden arvon luomisen. Kokeilevat ja luovat menetelmät auttavat ymmärtämään muutosta ja kyseenalaistamaan vallalla olevat toimintatavat ja ajattelumallit. (Tikka & Gävert 2014, 36.)

Runsaan arvonluonnin ensimmäinen vaihe on ymmärtää mikä on arvokasta maailmassa: Millaisia merkittäviä ongelmia maailmaan syntyy? Miten niiden tulkinnat muuttuvat? Tämän ymmärryksen avulla yritys voi kehittää liiketoimintaansa ja arvokkaita uusia ratkaisuja yhdessä muiden toimijoiden ja ihmisten kanssa. (Tikka & Gävert 2014, 20.)

Haastattelujen kautta syntyi käsitys seikoista ja ongelmista, jotka tuntuivat yhdistävän haastateltavia taustasta ja toimialasta huolimatta. Alustavat yhdistävät teema-aihiot nousivat haastatteluissa esiin ja ne olivat hahmotettavissa jo haastattelujen jälkeen purkamatta ja analysoimatta vielä varsinaista kerättyä materiaalia. Kolme haastatteluista nousutta yhteistä nimittäjää perustuen haastateltujen henkilökohtaiseen kokemukseen työelämästä olivat:

- 1. Työelämä on pirstaleista ja sitä määrittelee kiire.**
- 2. Tarvitaan keinoja inspiroida ja johtaa itsenäisesti työskenteleviä työtiimejä tai porukoita.**
- 3. Työn kuva vaihtelee arjessa mikro-tasolta makro-tasolle ja tiedon ja ymmärryksen pitäisi ylettyä molempiin suuntiin.**

Verkoston kanssa käydyt keskustelut vahvistivat haastatteluissa syntyneitä ymmärryksiä. Lisäksi ymmärrys tarkentui siitä, että ongelmat ovat yhä monimutkaisempia ja kompleksisempia ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan monialaista osaamista ja yhteistyötä.

### **3.2 Ideoi ja määrittele**

Määrittelyvaihe on tuplatimanttimallin ensimmäinen konvergentti eli kiteyttävä vaihe. Tässä vaiheessa kehittämisprosessia keskityttiin keräämään yhteen ja analysoimaan ensimmäisessä vaiheessa syntyneitä tietoja.

Määrittelyvaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja sitä tulkitaan ymmärryksen luomiseksi. Tässä vaiheessa syntyy määritelty ongelma tai mahdollisuus, johon seuraavaksi lähdetään luomaan ratkaisua. Tuotoksena tästä vaiheesta voi olla myös syvälinen ymmärrys esimerkiksi asiakkaiden tarpeista. (Forsberg, Koivisto & Säynäkangas 2019, 45-46.)

Laadullisen tiedon kerääminen ja käsitteleminen muotoiluprosessissa pitää sisällään monia haasteellisia kohtia. Valmiita ja varmoja metodeita ei voida etukäteen tietää tai määritellä vaan oikea tapa edetä tulee muodostaa ja löytää tapauskohtaisesti. Spagettimainen ja sykkyräinen prosessin alkupää kuvaa samalla hyvin myös löydettyä dataa. Tieto on sekaisin, sitä on paljon ja eri muodoissa. (Sanders & Stappers 2016, 197.)

Tällaisen tietomäärän analysoimiseksi Sanders ja Stappers (2016) esittelevät kirjassaan kolme vaihtoehtoista lähestymistapaa. Yksi vaihtoehto on olla analysoimatta dataa varsinaisesti ollenkaan vaan käyttää sitä ainoastaan tiedon ja inspiraation lähteenä. Toinen ääripää on siirtää tieto digitaaliseen tietokantaan ja lähestyä analyysiä sitä kautta. Kolmas tapa muistuttaa tietokoneella tehtävää analysointia mutta tapahtuu sen sijaan seinällä. Kyseessä on samankaltaisuuskaavio, joka, mahdollistaa tiedon muokkaamisen ja järjestelemisen seinällä tai isolla pöydällä Post-it lappujen avulla. (Sanders & Stappers 2016, 197.)

Samankaltaisuuskaaviota hyödynnettäessä on tärkeää huomioida, että kerätty tieto pysyy jäljitettävänä. Tärkeää on kirjata ylös esimerkiksi kuka minkäkin tiedon keräsi, milloin, keneltä ja missä yhteydessä. Jos tieto osoittautuu jälkikäteen tarpeelliseksi, se on näin jäljitettävissä myöhemmin. (Sanders & Stappers 2016, 200.)

Opinnäytetyötä varten kerättyä tietoa kertyi paljon ja eri vaiheissa prosessin aikana. Prosessin alussa tehdyt osallistavat asiakashaastattelut nauhoitettiin digitaalisesti, jotta huomio voitiin pitää toiminnallisissa menetelmissä ja jotta niihin voitiin myöhemmin helpommin palata. Analysointivaiheessa nauhat käytiin useampaan kertaan läpi, jotta niissä esille nousseet seikat saataisiin kirjattua

tarkasti ylös. Esille nousseet asiat kirjattiin Post-it -lapuille niiden lajittelun ja käsittelyn helpottamiseksi. Jokaisen haastattelun vastauksissa käytettiin eri väreisiä Post-it -lappuja.

Tiedon keräämisen jälkeen siirryttiin lajittelemaan löydetyt asiat ryhmiin. Ryhmittelyssä hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota, jonka perusteella löydetyt asiat lajiteltiin keskenään samankaltaisiin ryhmiin (kuva 3).



KUVA 3. Samankaltaisuuskaavio kerätyn datan analysoimisessa

Määrällisesti eniten dataa kertyi odotetusti liittyen asiakkaan kokemaan arvoon. Seuraavassa vaiheessa löydetyt arvostukset lajiteltiin tarkemmin sosiaalista, kulttuurista, funktionaalista ja emotionaalista arvoa tuottaviin ryhmiin (kuva 4).



KUVA 4. Aineiston lajittelua

Lajittelun jälkeen ensin puhtaaksikirjoitettiin löydetty asiat jatkotyöstämisen helpottamiseksi (liite 6). Jatkokäsittelynä ne käytiin vielä kertaalleen läpi ja kiteytettiin ja tiivistettiin niistä esille nousseet sisällöt (liite 7).

### 3.2.1 Arvokas tarkoitus

Voidakseen luoda runsasta arvoa yrityksen on määriteltävä toiminnalleen arvokas tarkoitus. Siihen liittyy perimmäinen kysymys yrityksen olemassa olon syistä ja ainutkertaisesta päämäärästä. (Tikka & Gävert 2014, 40.)

Tarkoituksen määrittäminen auttaa yritystä strategisissa valinnoissa kuten missä bisneksessä toimitaan, mitä tavoitellaan, keiden yhteistyökumppaneiden kanssa ja millaista arvoa tuotetaan. (Tikka & Gävert 2014, 40.) Miksi-kysymyksen vastauksen löytämistä peräänkuuluttaa myös Simon Sinek (2009) kirjassaan Start with Why. Jotta voi innostaa ja motivoida muita ihmisiä toimimaan, on löydettävä vastaus kysymykseen miksi, perimmäinen syy yrityksen

olemassaololle. Rahan ansaitseminen on seuraus tai tulos yrityksen toiminnasta. Sen sijaan on kyse suuremmasta tarkoituksesta toiminnan takana, siitä mihin yritys uskoo ja mitkä ovat sen arvot. (Sinek 2009, 1, 38 – 39.)

Tarkoituksen löytämiseksi tulee ymmärtää, että kaikkeen yrityksen toimintaan liittyy tietty arvolataus kuten sitä kehittäviin ja suunnitteleviin ihmisiin. Jos yritys haluaa tehdä jostakin asiasta ”parempaa”, tulee sen määritellä, mitä se tarkoittaa paremmalla. Samalla pitää ymmärtää syvällisesti muuttuvan maailman ongelmia systeemillä ja inhimillisellä tasolla, ei pelkästään kuluttajan tai teknisen haasteen näkökulmasta. Viimeinen vaatimus tarkoituksen löytämiseksi on perustavanlaatuinen itsensä tutkiskelu ja itsetuntemus omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistamiseksi. (Tikka & Gävert 2014, 45.)

Bränditoimisto Wolff Olinsin käyttämä yksinkertainen työkalu saattaa helpottaa tarkoituksen etsimistä. Työkalussa on kaksi kysymystä: mikä maailmassasi on vialla ja mikä sinussa on erityistä parhaana päivänäsi. Kun merkittävät ongelmat kohtaavat yrityksen ainutkertaiset vahvuudet on tarkoitus löytynyt. (Tikka & Gävert 2014, 45.)

Hehku Visualin olemassa olon tarkoitus on muotoutunut jo aiemmin seuraavaan muotoon (kuvio 12).



Hehku visual on visuaalisen ajattelun toimisto, jonka tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä, tehdä näkyväksi ja kiteyttää asiat, joilla on merkitystä. Aseina iPad, arvostava avoin mieli & herkkyys osua asian ytimeen.

## KUVIO 12. Hehku Visualin arvolupaus

Tässä vaiheessa kehittämistyötä voitiin huomata, että tämä olemassa oleva tarkoitus sai vahvistusta lisääntyneestä asiakasymmärryksestä. Haastatellut kokivat arvokkaana ulkopuolisen avun merkityksellisen tiedon poimimiseen. Visualisoijalla tulee olla taitoa ja ymmärrystä poimia olennainen ja merkityksellinen tieto tietotulvasta.

Yrityksen tarkoituksen miettimisen sijaan lähdettiin tässä kehittämisprosessissa miettimään arvokasta tarkoitusta uuden konseptin näkökulmasta. Kysymys auttoi sen määrittelemisessä, mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mikä on suunnitteilla olevan uuden konseptin arvokas tarkoitus: parantaa yhteiskehittämisen laatua.

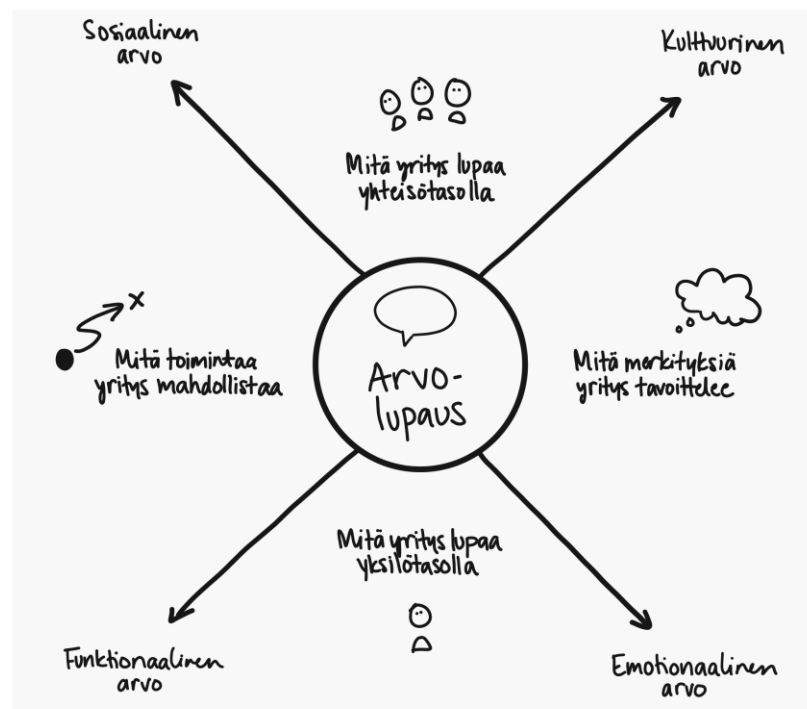
Ongelman määrittelyvaiheen spagettimaisuudesta ja poukkoilevuudesta huolimatta tuplatimantin ensimmäisen vaiheen tuloksena syntynyt tarkoitus oli kuitenkin lopulta kirkas. Uuden konseptin suunta löytyi yhdessä tekemisen, kehittämistyön ja visualisoinnin yhdistämisestä. Isossa roolissa tarkoituksen löytymiseksi olivat asiakashaastattelut ja niiden tulokset. Suunnan valintaan

vaikuttivat havainnot toimintakentältä sekä strateginen valinta toimia verkostoissa, mutta myös yrittäjän oma pohdinta ja reflektointi yrityksen olemassa olon syistä.

### 3.2.2 Ihmiskeskeinen ja strateginen arvolupaus

Ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista on keskeinen osa palvelujen muotoilemista samoin kuin yrityksen liiketoimintaa. Arvolupaus määrittelee yrityksen erottumisen kilpailijoista ja tiivistää sen mitä yritys asiakkailleen tarjoaa. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Strategisesti mietitty arvolupaus vie yrityksen tarkoituksen käytännön tasolle. Arvolupaus määrittelee yrityksen tuotteen tai palvelun odotetut seuraukset. Strategisesti mietitty ja ihmiskeskeinen arvolupaus määrittelee, mitä se lupaa sekä yksilö- että yhteisötasolla että minkälaista toimintaa se mahdollistaa ja minkälaisia merkityksiä se tavoittelee (kuvio 13). Yritykset ja palvelut eivät koskaan tuota arvoa sellaisenaan, vaan ne luovat arvolupauksia ja mahdollistavat arvon syntymisen ihmisten välisissä kokemuksissa (Tikka & Gävert 2014, 47-48).



KUVIO 13. Arvolupaus (Tikka & Gävert 2014, muokattu)



Uuden aallon strategiat rakennetaan ihmiskeskeisten arvolupauksen avulla. Tällöin strategia juontuu suoraan yrityksen tarkoituksesta ja kuvaa minkäläistä toimintaa yritys haluaa mahdollistaa ja minkälaisia merkityksiä se tavoittelee. Toisin kuin kilpailuun, brändiin tai kasvaviin markkinoihin keskittyvät strategiat, näin rakennettu strategia ei määrittele yrityksen toimintaa liikaa tai tee niistä kankeita vaan tarjoavat suuntaviivat, joiden sisällä mahdollistuu uudet kokeilut ja innovaatiot. (Tikka & Gävert 2014, 50.)

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen eli tuplatimantin ensimmäisen osan tuloksena kiteytyi asiakasymmärryksen ja arvokkaan tarkoituksen lisäksi uuden konseptin strateginen arvolupaus. Strategisen arvolupauksen muotoilemiseksi hyödynnettiin kerättyä ja lajiteltua tietoa asiakkaan kokemasta arvosta ja runsaan arvon luomiseksi kiinnitettiin huomio erityisesti sosiaalista ja kulttuurista arvoa luoviin tekijöihin. Runsaan arvon luomisen näkökulmasta käsin Hehku Visualin uuden visualisointikonseptin ihmisläheinen ja strateginen arvolupaus kiteytettiin seuraavaksi sanalliseen muotoon (kuvio 14).



Osallistavaa, innostavaa & vaikuttavaa visualisointia  
prosesseihin ja kehittämishankkeisiin

Visualisoinnin hyödyntäminen osana kehittämisprosessia tuo prosessiin ketteryyttä ja lisää kehittämistyön vaikuttavuutta. Kehittämisprosessissa visualisointi lisää osallisuutta, syventää ja nopeuttaa vuorovaikutusta ja yhteisen ymmärryksen syntymistä.

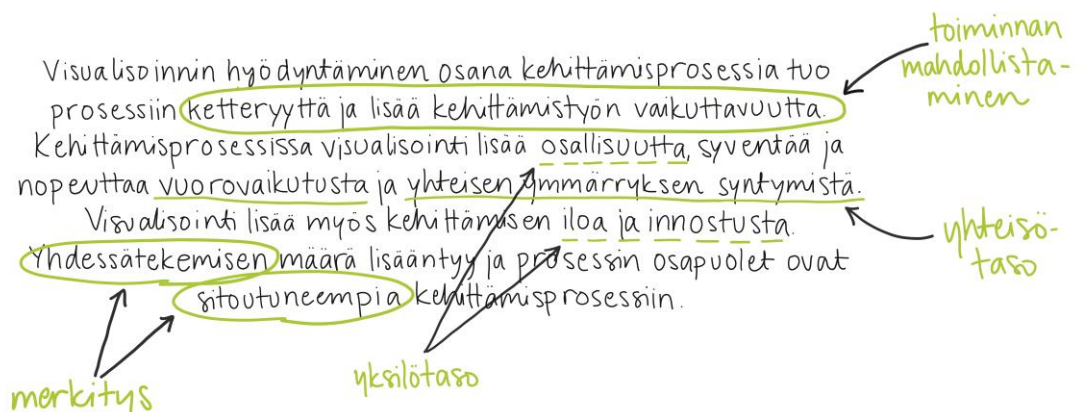
Visualisointi lisää myös kehittämisen iloa ja innostusta. Yhdessä tekemisen määrä lisääntyy ja prosessin osapuolet ovat sitoutuneempia kehittämisprosessiin.

**KUVIO 14: Ihmisläheinen ja strateginen arvolupaus**

Syntynyt strateginen arvolupaus suuntaa Hehku Visualin toimintaa jatkossa vahvemmin kehittämistyöhön ja erityisesti hankkeisiin, joihin sisältyy yhteiskehittämistä. Arvolupauksen ihmisläheisyys näkyy kulttuurisen ja sosiaalisen arvon olemisena arvolupauksen keskiössä: Yhteisö tasolla se lupaa vuorovaikutuksen parantamista ja yhteisen ymmärryksen lisääntymistä. Arvolupauksen elementeistä täyttyvät myös muut kolme kysymystä eli mitä toimintaa palvelu mahdollistaa, mitä se lupaa yksilötasolla ja mitä merkityksiä se tavoittelee. Uusi konsepti mahdollistaa ketterän kehittämisen ja lisää lopputuloksen vaikuttavuutta. Yksilötasolla se lupaa osallisuutta ja sitoutumista. Merkityksistä tavoitellaan yhdessä tekemistä ja innostumista (kuvio 15).



Osallistavaa, innostavaa & vaikuttavaa visualisointia  
prosesseihin ja kehittämishankkeisiin



KUVIO 15. Arvolupaus ja runsas arvonluonti

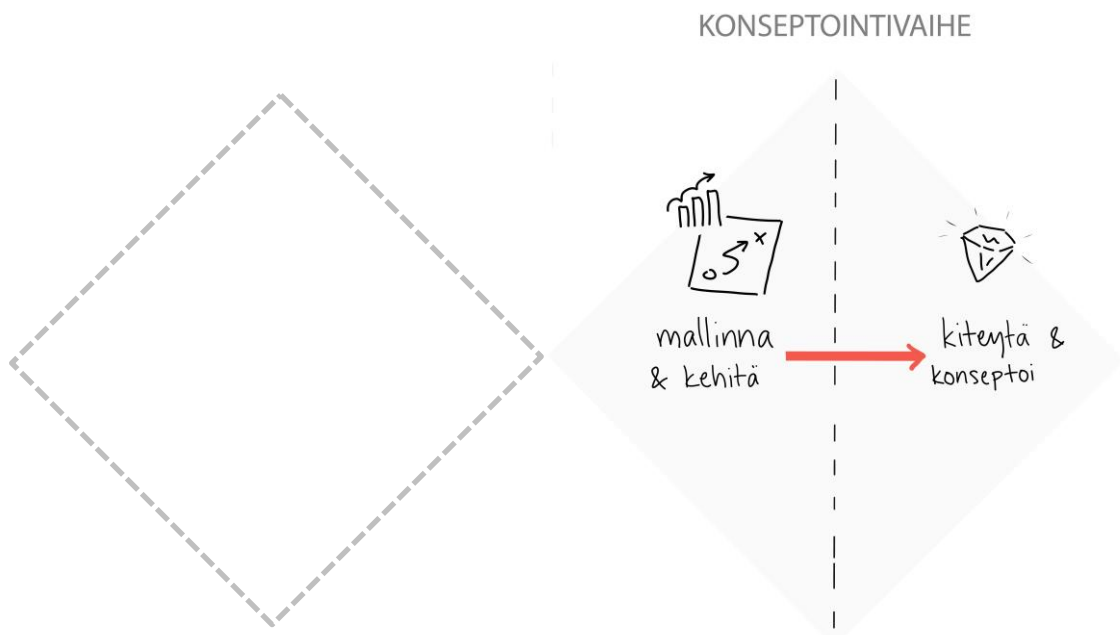
Tuplatimantin ensimmäisessä vaiheessa kiteytyi konseptin arvokas tarkoitus ja sille luotiin ihmisläheinen ja strateginen arvolupaus. Tuplatimantin toista vaihetta ja uuden konseptin kehittämistä määrittelee kysymys: Miten konseptoida visualisointi osaksi kehittämistyötä erityisesti yhteiskehittämistä sisältävissä hankkeissa?

#### 4 VISUALISOINTIPALVELUN KONSEPTOINTI (KONSEPTOINTIVAIHE)

*"Kaikki pitäisi tehdä niin helposti kuin mahdollista, mutta ei yhtään helpommin."*  
-Albert Einstein-

Tässä pääluvussa käydään läpi tuplatimantin toinen puolikas eli "mallinna ja kehitä" sekä "kiteytä ja konseptoi" -vaiheista muodostuva konseptointivaihe (kuvio 16), sen aikana käytetyt menetelmät sekä syntyneet tulokset.

Tuplatimantin ensimmäinen puolikas, tutkimusvaihe, auttoi luomaan hyvän pohjan ja kokonaiskuvan kehittämistyölle. Seuraava vaihe konseptointi, on luonteeltaan tutkimusvaihetta luovempi ja soveltavampi.



KUVIO 16. Opinnäytetyöprosessin konseptointivaihe

## **4.1 Mallinna ja kehitä**

Mallinna ja kehitä -vaiheessa luodaan löydettyyn ongelmaan tai mahdollisuuteen vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Keskeistä tässä vaiheessa on rakentaa ideoista prototyyppejä ja konkretisoida niitä visualisoimalla. (Forsberg, Koivisto & Säynäkangas 2019, 46.) Aineettoman palvelun konkretisointi kokeellisiksi malleiksi tai simuloineiksi mahdollistaa eri osapuolien ottamisen mukaan testaukseen. Näin voidaan nopeasti todeta, ollaanko kehittämässä tarpeisiin vastaavaa ja houkuttelevaa palvelua. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

Kehittämisen taustalla on jo luotu uusi asiakasymmärrys. Prosessi tiedon keräämisestä kohti mallintamista vaihtelee suuresti. Prosessi voi joskus olla hyvinkin nopea, joskus taas vaatia intensiivistä tiedon jatkojalostamista ja tutkimista. (Sanders & Stappers 2016, 205.)

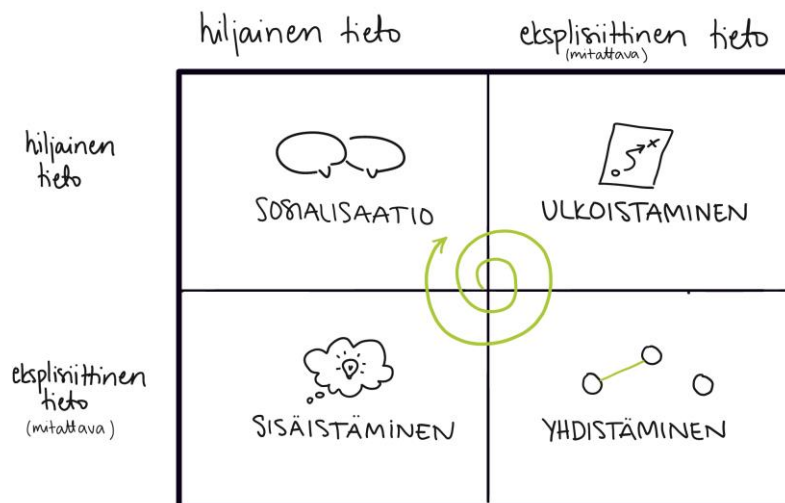
### **4.1.1 Arvonluonti visualisointiprosessissa**

Tietoa ja dataa on saatavissa valtavasti ja sitä kerätään yhä enemmän. Tiedon aito arvo syntyy kuitenkin vasta siitä, miten tietoa onnistutaan jalostamaan yhteiseksi hyväksi. Jalostettu tieto auttaa luomaan syvempää ymmärrystä ja sen pohjalta voidaan tehdä parempia päätöksiä. (Tarjanne & Englund 2018, 9.)

Asiakashaastattelujen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden kokemaa arvoa visualisointipalvelun kohdalla. Asiakashaastattelujen yksi keskeisistä löydöistä oli asiakkaiden havainto ja kokemus siitä, että arvoa syntyy eri tavoilla visualisointiprosessin eri vaiheissa. Asiakas koki, että arvo ei syntynyt pelkästään lopputuotoksena olevasta kuvasta vaan jopa isompi arvo saattoi olla oppimisella ja oivaltamisella, jota tapahtui matkan varrella. Miten mallintaa kuvata prosessimaista arvon syntymistä visualisointiprosessissa, jossa syntyy uutta tietoa ja oppimista?

Aiemmin koottu ja lajiteltu materiaali oli tarpeen vielä purkaa ja käsitellä tästä näkökulmasta käsin. Visualisointipalvelun ja arvon prosessimaiseen mallintamiseen nousi nopeasti muutamia ajatuksia. Hehku Visual oli jo aiemmin

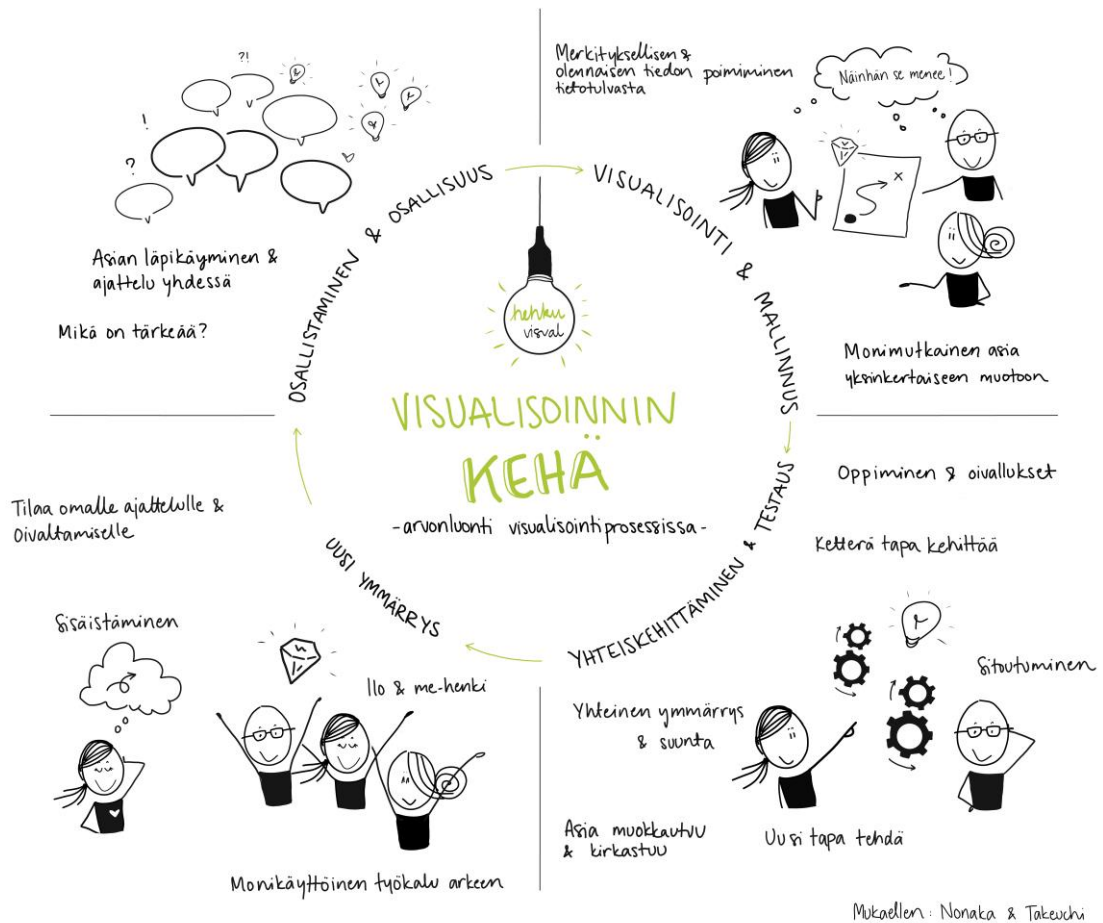
visualisoinnut Nonakan ja Takeuchin (1995) Tiedon luomisen prosessimallin (kuvio 17) ja hyödyntänyt sitä useasti havainnollistamisessa uuden tiedon syntymisestä organisaatiossa. Malli perustuu hiljaisen ja eksplisiittisen mitattavan tiedon yhdistämiseen spiraalimaisena prosessina. Se muodostuu neljästä vaiheesta: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization).



KUVIO 17. Tiedon luomisen prosessimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, muokattu)

Oppivaan organisaatioon liittyvän uuden tiedon syntymiseen ja hiljaista tietoa hyödyntävän teorian yhdistäminen kehittämissprojektiin tuntui relevantilta, koska yhteisiä nimittäjiä oli nähtävissä useita. Uuden tiedon ja ymmärryksen syntyminen oli keskeistä molemmissa.

Idea johti visualisointiprosessin arvonluonnin prosessin yhdistämiseen olemassa olevaan teoriaan, jonka lopputuloksena syntyi Visualisoinnin arvonluonnin kehä (kuvio18). Kehä soveltaa tietoteorian ytimessä olevaa SECI-mallia ja yhdistää siihen visualisointiprosessin vaiheet sekä asiakkaan kokeman arvon eri vaiheissa.



KUVIO 18. Visualisoinnin kehä: Arvonluonti visualisointiprosessissa

Ensimmäinen vaihe on "osallistaminen ja osallisuus". Yksittäisessä visualisointiprosessissa se voi olla brainstormaus-palaveri asiakkaan kanssa, isommassa kehittämishankeessa esimerkiksi työpaja. Tässä vaiheessa arvoa luo asian läpikäyminen ja ajattelu yhdessä. Asia joudutaan puhumaan läpi ja pohtimaan mikä aiheessa on tärkeää. Aihetta on tärkeää tarkastella monesta eri näkökulmasta ja osallistaa tarvittaessa kaikki osapuolet kehittämiseen. Visualisoija luo arvoa poimimalla olennaisen tiedon tietotulvasta.

Toinen vaihe, "visualisointi ja mallinnus" mallintaa kehitettävän asian yksinkertaiseen muotoon, jolloin sitä on helpompi tarkastella. Visualisoijan rooli on kiteyttää ja tehdä näkyväksi kehitettävä asia. Tässä vaiheessa syntyy oppimista ja oivalluksia. "Näinhän tämä menee".

Kolmas vaihe ”yhteiskehittäminen ja testaus” mahdollistaa ketterän kehittämisen ja kehitettävän asian jatkojalostamisen yhdessä. Se on uusi ja raikas tapa tehdä ja synnyttää samalla yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä. Visualisointi muokkautuu ja prosessin edetessä, kun alkuperäinen ajatus muokkautuu ja kirkastuu matkalla. Osallistuminen lisää onnistumisen tunnetta ja sitoutumista projektiin.

Neljäs vaihe on ”uusi ymmärrys”. Valmis visualisointi on parhaimmillaan monipuolinen työkalu ja apu arkeen. Se jättää tilaa omalle ajattelulle ja tekemisen kautta tapahtuvalle oivaltamiselle. Tässä vaiheessa sisäistetään ja omaksutaan opittu asia. Ilo ja me-henki syntyy onnistumisen kokemuksesta ja kokemuksesta siitä, että tämä on saatu aikaan yhdessä.

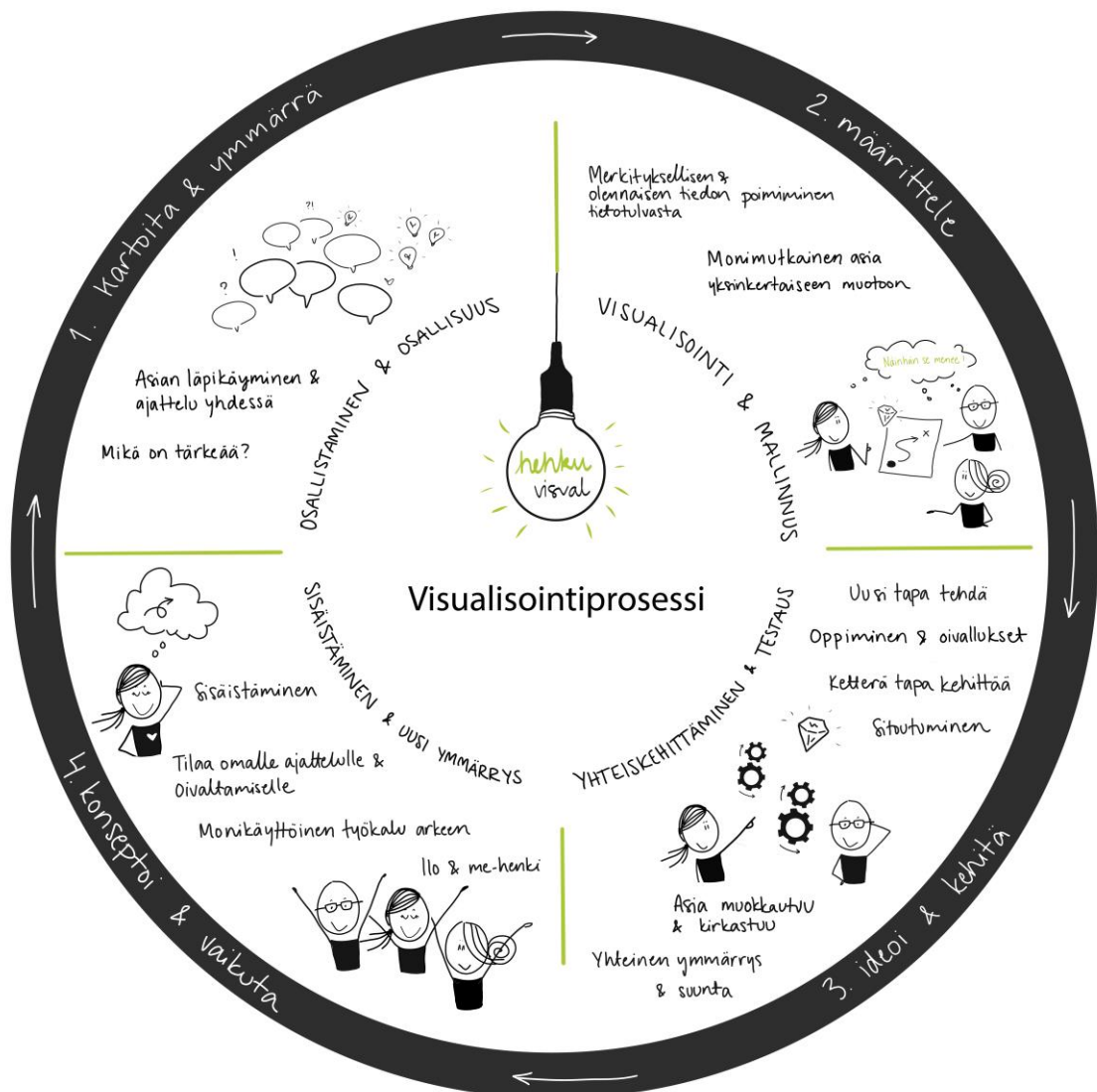
Arvonluonnin kehää testattiin varhaisessa vaiheessa ottamalla se osaksi tarjous- ja myyntiprosessia. Strategiakuvan tekeminen sopi hyvin esimerkkitapaukseksi kompleksisemmasta visualisointiprosessista, joka auttaa luomaan uutta tietoa ja yhteistä ymmärrystä. Asiakaskäynnillä kuva toimi prosessin läpikäymisen välineenä ja samalla tuli esille palvelun luoma hyöty prosessin eri vaiheissa.

Kokeiluun liitetty hypoteesi oli testata, auttaako kuva erillisen sisäisen työpajan myymisessä, joka usein vaaditaan kompleksisen ongelman kuten strategian visualisoimiseksi mutta jota asiakas ei välttämättä ole valmis ostamaan. Nopean kokeilun aikana syntyneen kokemuksen perusteella kuva toimi myynnin tukena hyvin.

Tarjoukseen laitettiin kaksi erillistä vaihtoehtoa: Strategian visualisointi tilaajan kanssa käytävän aivoriihipalaverin perusteella tai Strategian visualisointi ja siihen liittyvä fasilitoitu työpaja koko johtoryhmälle. Asiakas tilasi jälkimmäisen vaihtoehdon ja oli lopputulokseen erittäin tyytyväinen. Tämän yksittäisen kokemuksen perusteella kuva toimi aiemmin vaikeasti perusteltavissa olleen mutta lähes välttämättömän vaiheen myynnin tukena.

### 4.1.2 Visualisointiprosessi

Koska uudelle konseptille aiemmin syntynyt arvolupaus sitoi sen yhteiskehittämiseen, päätettiin seuraavaksi yhdistää prosessi tämän opinnäytetyön aikana testattuun palvelumuotoiluprosessiin (kuvio 19). Arvonluontiprosessi sai rinnalleen palvelumuotoilun neljästä vaiheesta muodostuvan kehittämisprosessin. Kehittämisprosessista muodostuu ulkokehä, joka toimii kehyksenä visualisointiprosessille.

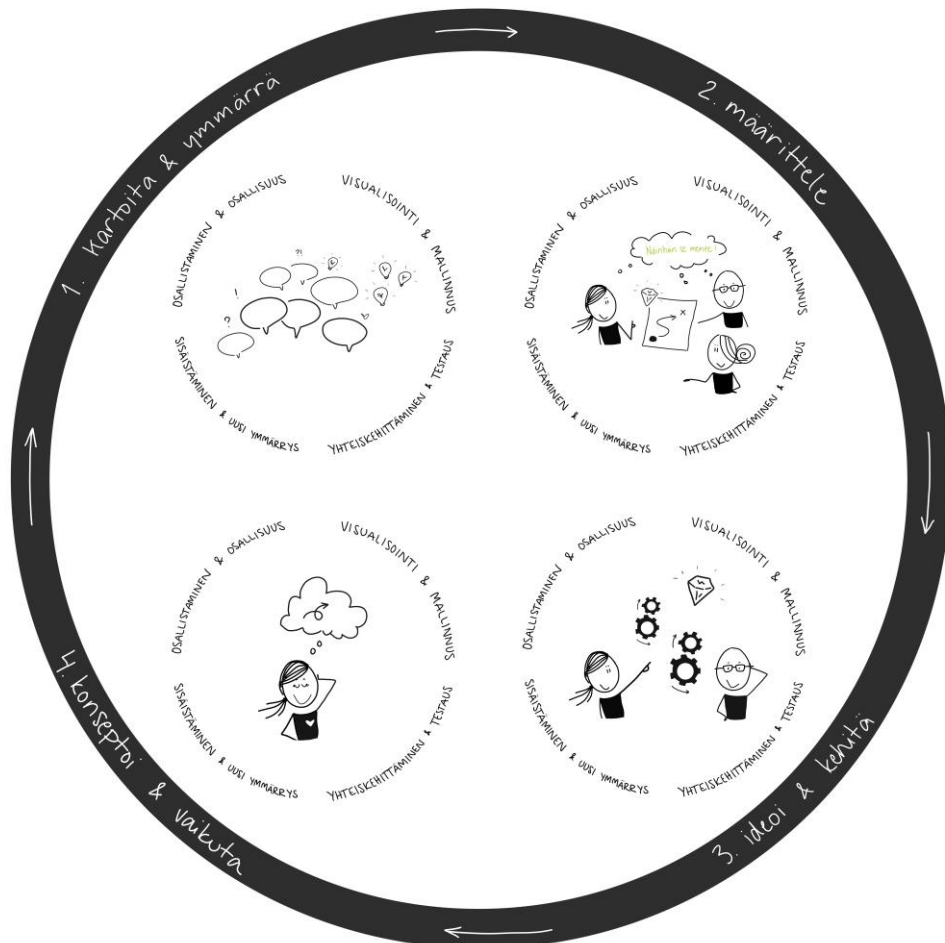


KUVIO 19. Hehku Visualin visualisointiprosessi



Palvelumuotoilu prosessin Kartoita ja ymmärrä –vaihe sopii visualisointiprosessin osallistamisen ja osallisuusvaiheeseen, joissa on tarkoitus lisätä ymmärrystä aiheesta. Ideoi ja määrittele –vaihe vastaa visualisointiprosessin visualisointi ja mallinnus –vaihetta, jossa syntyy ensimmäinen luonnos ja prototyyppi ongelmaan. Mallinna ja kehitä –vaihe taas vastaa visualisointiprosessin vaihetta yhteiskehittäminen ja testaus. Tässä vaiheessa prototyyppiä kehitetään ja hiotaan eteenpäin yhdessä. Palvelumuotoiluprosessin kiteytä ja konseptoi -vaihe vastaa visualisointiprosessin uuden tiedon syntymisvaihetta, jossa lopullinen kuva kiteytyy työkaluksi käyttöön.

Tuplatimanttimallin peräkkäiset laajentavat ja kiteyttävät vaiheet sopivat yhteen visualisointiprosessin vaiheiden kanssa. Prosesseissa voidaan huomata yhtäläisyydet ja havaita, että visualisointiprosessi noudattaa palvelumuotoilun prosessia. Pyöreä muoto sopii muodoksi mallille kuvaamaan prosessien iteratiivista luonnetta ja jatkuvaa kehittymistä. Jos taas on kyseessä palvelumuotoiluprosessi, voidaan visualisoinnilla luoda arvoa sisemmän kehän mukaisesti palvelumuotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa, jolloin visualisointeja syntyy prosessin aikana useita (kuvio 20). Tämä ajatus toimi pohjana uudelle konseptille.



KUVIO 20. Visualisointiprosessi toistuu palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa

## 4.2 Kiteytä ja konseptoi

Palvelumuotoilun kentällä konseptilla tarkoitetaan usein palvelun isoa kuvaa. Konsepti kuvaa palvelun keskeisen idean ja isot linjat yksittäisten ideoiden sijaan. Ihmiselle on luontaista ymmärtää erilaisia konsepteja. Esimerkiksi ukkosmyrsky on käsite konseptista, joka on yleensä helppo ihmisten ymmärtää kuvailematta tarkemmin siihen liittyviä yksityiskohtia. Visualisoimalla suunnitteilla oleva konsepti, voidaan kommunikoida kompleksinen asia yksinkertaisesti ja ymmärrettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 192.)

Konseptointivaihe hyödyntää sitä edeltäneessä tutkimusvaiheessa kerättyä tietoa ja syntyneitä uusia näkemyksiä. Tuloksena voi syntyä konsepti-ideoita esimerkiksi uusista tuotteista tai tuotteen käyttämiseen ja vuorovaikutukseen

liittyviä käsikirjoituksia. Konseptointi on myös vaihe, joka tekee asiat näkyväksi sen kanssa työskentelevälle tiimille. Visualisointi helpottaa yhdessä työskentelemistä. (Sanders & Stappers 2016, 256-267.)

Kehittämisen ja muotoiluprosessien muuttuessa myös syntyvät tuotokset ja määritelmät muuttuvat. Jos aiemmin on tuotettua luonnoksia, prototyyppejä ja malleja kuvaamaan tuotetta, nykyään kuvataan tuotteen tai palvelun linkittymistä asiakkaan elämään. Määritelmiä tarvitaan kuvailemaan asiakkaalle syntyvää kokemusta uudentyyppisillä tavoilla kuten tarinoilla, tulevaisuuden skenaarioilla, esittävällä taiteella, videoilla sekä kokemusta kuvailevilla aikajanoilla ja prototyypeillä. Tarinoita voivat luoda kehittäjät itse mutta ne voivat tulla myös suoraan käyttäjiltä. (Sanders & Stappers 2016, 258.)

#### **4.2.1 Arvosysteemi**

Systeemiajattelu yhdessä verkostomaisten toimintamallien kanssa on arvon tuottamisen ytimessä (Tikka & Gävert 2014, 57). Tulevaisuudessa kilpailukyky muodostuu innovaatioekosysteemeissä ja vaatii monipuolisen osaamisen lisäksi kykyä löytää yllättäviäkin yhteistyökumppaneita (Tarjanne & Englund 2018, 37). Kompleksisessa maailmassa toimiminen on kannattavampaa ja skaalautuvampaa kun sen tekee yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Näin pystytään myös kehittämään ratkaisuja yhä isompiin ja merkittävämpiin haasteisiin. (Tikka & Gävert 2014, 53.)

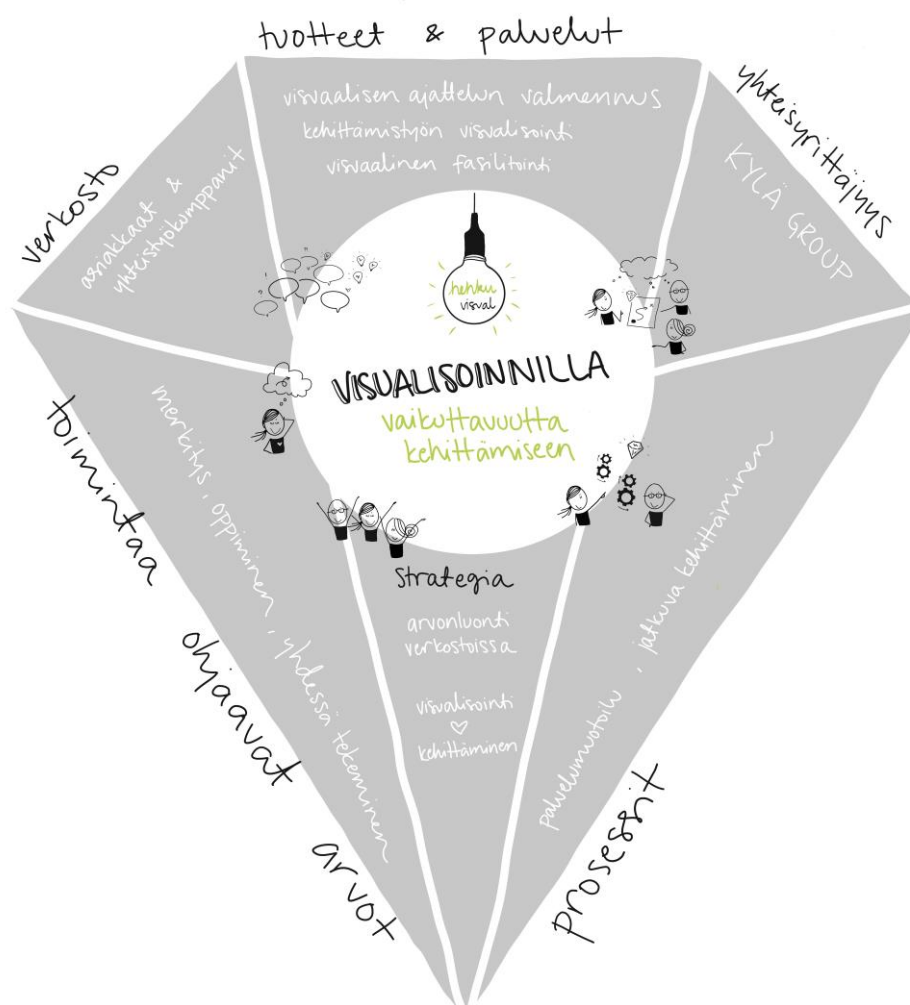
Ekosysteemin käsite on tullut aiemmin käytettyjen verkostojen, klustereiden ja allianssien rinnalle. Niillä tarkoitetaan yhteistyötä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Ekosysteemeissä keskinäinen yhteistyö ja keskinäiset riippuvuussuhteet korostuvat ja ovat entistä tiiviimpiä. (Tarjanne & Englund 2018, 39.)

Sitran johtava asiantuntija Timo Hämäläinen on tunnistanut neljä erilaista ekosysteemityyppiä: Ensimmäinen innovaatioekosysteemi, joka keskittyy keksintöihin ja uuden tiedon luomiseen. Verkostossa on yleensä yliopistoja, tutkimuslaitoksia ja yrityksiä. Toinen ryhmä on startup-ekosysteemit, jotka

syntyvät innovatiivisten yritysten, yrittäjien sekä sijoittajien muodostamista yhteisöistä. Kolmas on kasvuekosysteemi, joka syntyy, kun tiettyyn liiketoimintaan erikoistunut ryhmittymä esimerkkinä peliala, lähtee kasvamaan nopeasti. Neljantenä ovat liiketoimintaekosysteemit, joista puhuttaessa tarkoitetaan vakiintunutta liiketoimintaverkostoa, jota hallitsee usein jokin suuryritys. (Nissinen 2017.)

Arvosysteemin asiakkaalle näkyvissä olevat osat ovat tuotteita, palveluita, ja tarinoita, jotka luovat kosketuspisteet kokemuksille arvosysteemin toiminnasta. Näiden kosketuspisteiden kautta arvo syntyy käytännössä. Arvosysteemin näkyvä osa on kuitenkin vain jäävuoren huippu arvosysteemistä, joka kannattelee näkyviä kosketuspisteitä. Rungas arvo syntyy koko yrityksen toiminnasta kuten strategioista, tuotteista, brändistä, prosesseista, kulttuurista ja yhteistyökumppaneista. (Tikka & Gävert 2014, 53.)

Kehittämistyössä lähdettiin seuraavaksi tutkimaan ja avaamaan uuden konseptin muodostamaa arvosysteemiä. Visualisoinnilla vaikuttavuutta kehittämiseen - konseptin arvosysteemin keskiössä on aiemmin luotu strateginen ja ihmisläheinen arvolupaus. Muut arvosysteemin muodostavat elementit on kuvattu timantin muotoon (kuvio 21).



KUVIO 21. Visualisoinnilla vaikuttavuutta kehittämiseen - arvosysteemi

Päällimmäisenä arvosysteemissä ovat arvosysteemin ulospäin näkyvät osat eli kehittämistyöhön liittyvät tuotteet ja palvelut. Ne muodostuvat Visualisoinnilla vaikuttavuutta kehittämiseen konseptin myöhemmin muotoiltavista palveluista, kehittäjille suunnatuista visuaalisen ajattelun valmennuksista ja visuaalisesta fasilitoinnista.

Arvoa syntyy myös olemassa olevassa verkostossa, joka muodostuu asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. Yhteisyrityttäjäys KYLÄ Groupin muiden yrittäjien kanssa muodostaa start up -ekosysteemin ja laajentaa samalla palvelutarjontaa ja mahdollistaa palvelumuotoilun tekemisen ja tarjoamisen asiakkaille. Timanttikuvion alaosassa toimintaa ohjaavat arvot merkitys, oppiminen ja yhdessä tekeminen luovat arvoa myös asiakkaalle. Strategiana on arvon

luominen verkostoissa yhdistämällä visualisointi ja kehittäminen. Arvoa synnyttävät prosessit ovat palvelumuotoilun prosessi ja jatkuva kehittyminen.

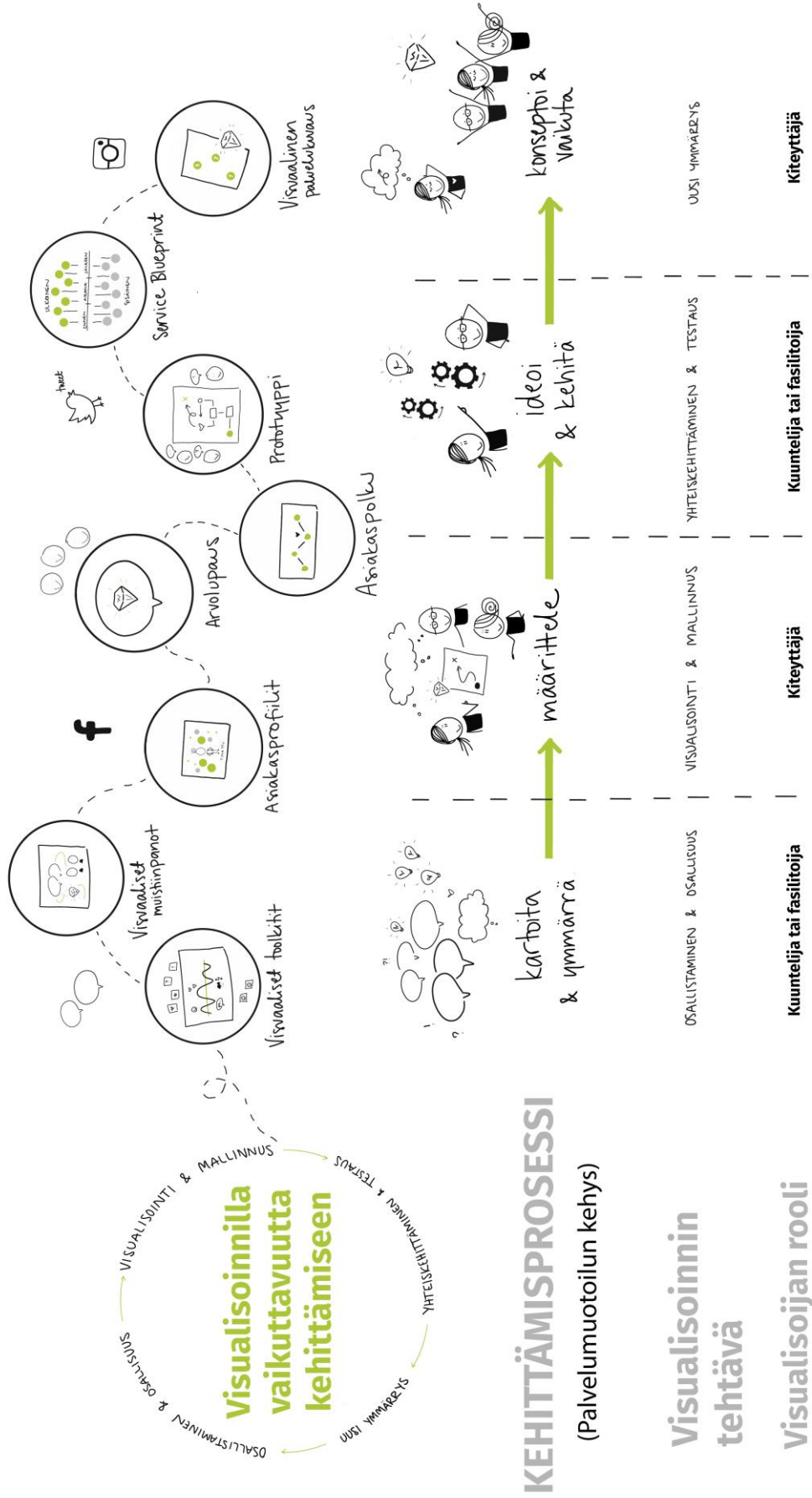
#### **4.2.2 Kosketuspisteet kokemuksille**

Rundas arvo vaatii systeemistä ja kokonaisvaltaista ajattelutapaa. Uuden aallon yritykset ovat silti taitavia kehittämään myös arvosysteemien yksittäisiä osia, esimerkiksi palvelun koettuja kosketuspisteitä ja optimoimaan niiden kautta kokonaisuutta. Kosketuspisteet ovat välineitä ja sisältöjä, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen ja arvon kokemisen. Ne ovat palvelun tai brändin havaittavia ja koettavia osia. (Tikka & Gävert 2014, 53, 59.)

Myös kosketuspisteiden kehittämisen ytimessä on ihmiskeskeinen arvolupaus. Se auttaa määrittelemään minkälaisia elementtejä arvosysteemiin tulisi sisällyttää ja luoda, millaista toimintaa niiden tuli mahdollistaa ja millaisia merkityksiä luoda. Arvolupaus kiteyttää periaatteet, joiden pohjalta kosketuspisteitä luodaan ja kehitetään iteratiivisesti ja vuorovaikutuksessa arvosysteemin kanssa. (Tikka & Gävert 2014, 59.)

Yksi eniten käytetyistä ja keskeisistä työkaluista palvelumuotoilussa on palvelupolku. Sitä käytetään terminä asiakkaan prosessista ja se kuvaa kaikki asiakkaan kokemat vaiheet palvelun aikana. Palvelutuokiot ovat asiakkaan palvelun parissa kokemia hetkiä eli kontaktipisteitä. Erialaisten toimintojen lisäksi palvelupolussa kuvataan asiakkaan kokemat palvelukokemukseen liittyvät tunteet sekä emotionaaliset että rationaaliset tarpeet. (Ojasalo ym. 2014, 73.)

Seuraavaksi konseptointivaiheessa määriteltiin konseptin yksittäiset kosketuspisteet. Lähtökohtana on visualisointipalvelun konseptoinen kehittämishankkeisiin, ja konseptin kosketuspisteet koostuvat visualisoinneista kehittämishankkeen eri vaiheissa. Yksittäiset visualisoinnit tai siihen liittyvät työkalut kuvataan palvelumuotoiluprosessin vaiheita seuraten ja ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja visualisoidun kehittämisprosessin tai siitä voidaan hyödyntää osia (kuvio 22).



KUVIO 22. Visualisoinnilla vaikuttavuutta kehittämiseen –polku

Jokainen kehittämishanke on uniikki ja visualisointitarjous räätälöidään, jokaisessa tapauksessa erikseen. Olemassa oleva palvelumuotoilun prosessin ja siihen linkitettyjen yksittäisten palvelujen tarkoitus on kuitenkin ketteröittää ja nopeuttaa tätä vaihetta sekä helpottaa palvelun myymistä.

Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa visualisointi voi olla visuaalisten työkalupakkien tai työkalujen rakentamista osallistavaan työpajaan tai kokoavat visuaaliset muistiinpanot kehittämispäivästä tai työpajasta. Määrittele -vaiheessa visualisoituna voi syntyä asiakasprofiilit, arvolupaus ja asiakkaan polun mallintaminen. Ideoi ja kehitä vaiheessa visualisointi voi auttaa prototyypin hahmottelemisessa ja sen kehittämisessä. Kiteytä ja konseptoi -vaiheessa syntyy service blueprint -kaavio ja yhdestä tai useammasta kuvasta koostuva visuaalinen palvelun kuvaus. Jatkossa tuotteistettavista työkaluista syntyi jo alustavia ideoita esimerkiksi tarinatyökalun pohjan luominen sekä visuaalinen digitaalinen kysely.

Uusi konsepti sisältää elementtejä "sanoo", "tekee" sekä "luo tai rakentaa" -kategorioista. Visualisointi prosessi sisältää luonnostaan "sanoo" ja "tekee" tason tekniikoita. Visualisoijan on kyettävä sekä havainnoimaan tarkasti tilannetta ja ihmisiä mutta myös kuuntelemaan useita osapuolia. "Luo tai rakentaa" -taso tulee mukaan konseptiin, visuaalisten työkalupakkien muodossa sekä sisällyttämällä piirtäminen työkaluksi ja osaksi yhteiskehittämistä.



## 5 POHDINTA

### 5.1 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Käytännön työ Hehku Visualin olemassa olon aikana on osoittanut, että visualisointi on tehokas keino ja työkalu ymmärryksen lisäämiseen monimutkaisten aiheiden äärellä. Sen luomaa potentiaalista arvoa on kuitenkin ollut vaikea sanoittaa ja konkretisoida. Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia visualisointipalvelun luomaa potentiaalista arvoa ja tarkoituksena kehittää uuden ymmärryksen pohjalta Hehku Visualille uusi runsasta potentiaalista arvoa luova konsepti.

Spagettimallin sykkyräinen alkuosa kuvaa hyvin alkuvaiheen epäröintiä ja epätietoisuutta. Palvelumuotoiluprosessille tyypilliseen tapaan tässäkin kehittämissä ei ollut aluksi aivan selvää, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Kehitettävien asioiden lista on loputon ja haasteiden ja mahdollisuuksien viidakossa on vaikea erottaa, mikä on se pala, joka pitäisi ratkaista seuraavaksi. Pääasia on, että lähtee liikkeelle ja antaa prosessille mahdollisuuden ratkaista asia matkan varrella.

Tutkimusvaiheen tuloksena syntyi syvä ymmärrys asiakkaan kokemasta arvosta ja sen eri ulottuvuuksista. Asiakkaan kokema arvo visualisointiprosessin aikana hahmottui. Ymmärrystä syntyi laajemmin myös Hehku Visualin roolista ja suhteesta omaan verkostoon ja ympäröivään systeemiin sekä perimmäisistä motivaatioista omaan yrittäjyyteen ja yrittäjyyden arvosta itselle.

Tuplatimantin ensimmäinen vaihe auttoi kirkastamaan, mitä oikeastaan ollaan ratkaisemassa. Uudelle kehitettävälle konseptille syntyi arvokas tarkoitus sekä ihmisläheinen ja strateginen arvolupaus, jotka yhdistivät ja rajasivat uuden konseptin suuntaamisen kehittämistyöhön. Samalla huomio siirtyi yksittäisistä asiakkaista ja visualisoinneista arvon näkyväksi tekemiseen osana muuttuvia kehittämissä ja arvon luomiseen verkostossa.

Konseptointivaihe auttoi mallintamaan asiakkaiden kokemusta siitä, että visualisointipalvelu luo erilaista arvoa prosessin eri vaiheissa. Tuloksena syntyi visualisoinnin kehä, jota voidaan hyödyntää työkaluna vuorovaikutuksessa ja viestinnässä asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Visualisoinnin kehä yhdistettiin seuraavaksi palvelumuotoilun prosessiin. Syntyneitä prosessityökalua voidaan hyödyntää visualisointipalvelun kuvaamisessa sekä suunnittelemisessa.

Konseptointivaiheen tuloksena syntyivät myös mallinnus uuden konseptin arvosysteemistä ja Visualisoinnilla vaikuttavuutta kehittämiseen -konseptin suuntaviivat. Visualisoinnin arvonluonnin prosessimalli ja visualisuudella vaikuttavuutta kehittämiseen -konsepti parantavat yhdessä kehittämisen laatua mukautuen työelämän muuttuviin tilanteisiin ja vastaamalla yhdessä tekemisen haasteisiin sekä tekemällä näkyväksi yhdessä kehittämisen tulokset.

Opinnäytetyössä onnistuttiin erityisen hyvin määrittelemään asiakkaan kokema arvo ja pääsemään käsiksi sen piileviin kerroksiin. Samalla onnistuttiin löytämään ja määrittelemään myös visualisointipalvelun mahdollistama kulttuurinen ja sosiaalinen arvo, jotka auttavat luomaan runsasta potentiaalista arvoa. Syntynyt konsepti sai suuntaviivat ja kantavan ajatuksen mutta konseptin varsinaista testaamista ja yhteiskehittämistä verkoston kanssa ei ehditty opinnäytetyön puitteissa tehdä.

Palvelumuotoilun prosessi kuljetti opinnäytetyön kehittämisvaiheiden läpi. Tähän prosessin yhdistettiin runsaan arvonluonnin neljä kysymystä. Yhdistäminen onnistui luontevasti ja kysymykset auttoivat kiteyttämään kehitteillä olevaa konseptia. Yhdistelmä toimi myös toiseen suuntaan ja palvelumuotoilun menetelmät auttoivat löytämään kysymyksiin oikeat vastaukset. Runsaan arvonluonnin avulla onnistuttiin samalla kirkastamaan strategisesti valitun arvolupauksen kautta myös Hehku Visualin toimintaa ohjaava suunta ja strategia jatkossa. Arvonluonnin prosessi auttoi laajentamaan näkökulmaa ja lopputuloksena syntyi paljon enemmän kuin yksittäinen palvelukonsepti.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun prosessia ja siihen yhdistettiin arvonluomisen periaatteita ja sekä generatiivisen tutkimuksen työkaluja. Koska

on kyse yksittäisen liiketoiminnan kehittamisestä palvelumuotoilemalla, on prosessi aina uniikki ja siksi se ei sellaisenaan välttämättä skaalaudu muiden yritysten käyttöön. Sovellettavissa sen sijaan on rikkaan arvonluonnin yhdistäminen toiminnan kehittämiseen ja sen ottaminen osaksi yrityksen strategiatyötä.

Arvonluontiprosessi auttoi suuntaamaan toimintaa jatkossa selvemmin kehittämistyöhön ja yhteiskehittämiseen. Vaikka konseptia ei ehditty opinnäytetyön aikana testaamaan, on asiakkailta ja verkostolta saadut signaalit ja palaute ollut kiinnostuneen positiivista. Seuraava vaihe on jatkaa konseptin kehittämistä ja osallistaa yhteistyökumppanit ja asiakkaat prosessiin toistamalla tässä opinnäytetyössä testatut tuplatimantin vaiheet.

Ketterimmin jatkokehittäminen onnistuu löytämällä siihen sopiva asiakas tai projektiryhmä. Ensimmäinen vaihe on kartoittaa, löytyisikö sopiva asiakas esimerkiksi jo aiemmin kehitystyöhön osallistettujen fokusryhmähaastattelun vieraiden joukosta. Konseptin kehittäminen jatkuu asiakkaan ja verkoston kanssa yhdessä kokeiluna, jonka aikana se on mahdollista tuotteistaa edelleen palveluiksi. Seuraavassa vaiheessa muotoillaan siis tarkemmin konseptin sisältävät palvelut jokaisessa neljässä vaiheessa.

Tulevan kevään aikana tarkoitus on myös uudistaa olemassa olevat nettisivut opinnäytetyössä syntyneiden materiaalien pohjalta ja profiloida toiminta uudelleen. Valittu kehityssuunta näkyy jatkossa myös viestinnässä ulospäin eri kanavissa.

## **5.2 Matkan varrella opittua**

Opinnäytetyön prosessi auttoi ymmärtämään tuotettua arvoa pintaa syvemmältä ja tekemään prosessin aikana syntyvää arvoa näkyväksi. Kehitysprosessi vei kokonaisuudessaan Hehku Visualin toimintaa eteenpäin ja auttoi kirkastamaan sen toiminnan suunnan jatkossa. Toisaalta se auttoi myös näkemään syvemmälle omaan systeemiin ja siihen, miten arvoa voi luoda omassa verkostossa. Liittyminen osaksi yrittäjien monialaista yhteistyöverkostoa KYLÄ

Groupia tarjosi samalla tilaisuuden peilata omaa toimintaa osana kehittäjäverkostoa ja integroida omaa osaamista palvelemaan KYLÄ Groupin tarkoitusta.

Matkan varrella tehty huomio oli, että jokaisen projektin ja asiakastyön kohdalla projektiin liittyvä työryhmä ja kokoonpano on eri. Kokoonpanot muuttuvat jatkuvasti, vaikka toimisi organisoidussa verkostossa. Muutos on tässä ajassa itseisarvo, mutta sen nopeus jo pelkästään opinnäytetyöprosessin aikana silti yllätti. Muutoksen nopeus näkyy parhaiten ympäröivässä systeemissä. Tilanteet, organisaatiot ja verkostot ovat jatkuvassa liikkeessä. Ihmiset verkostossa pysyvät mutta roolit ja organisaatiot vaihtuvat. Tärkeää konseptin luomisen näkökulmasta oli löytää malli, miten integroida oma osaaminen työryhmään, jossa roolit, vastuut, osapuolet ja tilanteet vaihtuvat lähes joka kerta. Pitää pystyä mukautumaan itse. Näkyväksi pitää tehdä arvo paitsi loppuasiakkaalle, mallintaa myös oma osaaminen verkostolle.

Se mikä palvelumuotoilussa on palkitsevinta, konkretisoitui tässä työssä. Kun prosessiin ryhtyy voi olla jokin alustava ajatus siitä, mitä ollaan kehittämässä. Ikinä ei kuitenkaan voida varmaksi tietää mitä lopulta syntyy. Kaksi vuotta sitten ensimmäinen ajatukseni oli tuotteistaa palvelut ja vahvistaa näin Hehku Visualin liiketoimintaa. Prosessin edetessä tavoite tarkentuikin tarkoittamaan arvonluontia ja uuden konseptin kehittämistä. Molemmissa tapauksissa oli tarkoitus nostaa Hehku Visualin toiminta uudelle tasolle sekä taloudellisilla mittareilla ja tekemisen kannalta merkityksellisellä tasolla.

Isoa taloudellista loikkaa ei opinnäytetyön aikana syntynyt, eikä valmista tuotteistusta. Sen sijaan syntyi arvo omalle tekemiselle, vahvistui jo ennestään vahvana ollut usko yhdessä tekemisen voimaan, jota itseohjautuvissa verkostoissa välillä koetellaan, ja löytyi toiminnalle tulevaisuudessa kaivattu suunta ja fokus, jotka mahdollistavat toimimisen muuttuvassa ympäristössä ja muuttuvien verkostojen keskellä.

Vaikka konseptin kehittämisen suhteen ei opinnäytetyön aikana päästy niin pitkälle kuin aluksi oli ehkä ajateltu, päästiin silti paljon syvemmälle tasolle ja perustavammanlaatuisten kysymysten äärelle. Arvonluonnin avustuksella syntyi

toiminnalle uusi strateginen suunta. Samalla syntyi kaivattua varmuutta omaan tekemiseen, oman osaamisen arvostusta ja uskoa jatkaa yrittäjyyden pomppuisella tiellä.

Kehittämistyössä syntyneiden konkreettisten tulosten lisäksi ajattelun skaalaaminen ympäröivään systeemiin opinnäytetyöprosessin aikana synnytti havaintoja työelämästä ja sen luonteesta. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia syntyy toimialojen rajapinnoissa ja erilaisten verkostojen välillä. Oma systeeminen toimintaympäristö on hyvä hahmottaa uusien mahdollisuuksien ja yhteistyömallien näkemiseksi. Jatkuva oppiminen, kokonaisuuksien hahmottaminen ja tiedon yhdistäminen auttavat muuttavassa ympäristössä navigoimisessa. Hehku Visualin toimintakulttuurini säilyy toivottavasti jatkossakin avoimena ja ketteränä sekä jatkuvasti kehittyvänä ja eteenpäin katsovana. Ainoa keino pysyä muutoksessa mukana on kasvaa ja kehittyä itse muutoksen mukana.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin myös huomaamaan, että ympäröivä systeemi koostuu lopulta yksittäistä ihmisistä. Verkostosta oli opinnäytetyön tekemisen aikana useassa kohdassa korvaamatonta apua sparraajien ja mentoreiden roolissa. Myös asiakkaat halusivat antaa aikaansa ja auttaa kun sitä vain ymmärsi pyytää. Olin varautunut näkemään vaivaa haastateltavien löytämiseksi. Vastaanotto kuitenkin yllätti - kaikki haastateltava suostuivat haastateltavaksi heti ensimmäisessä viestissä. Ihmisissä asuu halu auttaa muita ja verkostossa on olemassa valtava hyödyntämätön potentiaali.

Verkostoihin kiinnittyy katse tulevaisuudessakin tiukemmin. Miten luoda potentiaalista runsasta arvoa tulevaisuuden verkostoissa?

## LÄHTEET

Alasoini T. & Houni P. (toim.) Work Up! Tulevaisuuden työ. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Bradley, M. M. & Lang, P. J. 1994. Measuring emotion: The Self-assessment manikin and the semantic differential. *Journal of Behavioral Therapy and Experimental Psychiatry*.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harward Business Review*. June 2008 Issue.

Design Council 2015. Innovation by design: How design enables science and technology research to achieve greater impact. Luettu 13.3.2019.  
<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/innovation-by-design.pdf>

Design Council. N.d. The Design Process: What is the Double Diamond? Luettu 13.3.2019.  
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäkangas, J. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Balto Print, Liettua: Alma Talent.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen M. 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Hildén, J., Koponen, J. & Vapaasalo, T. 2016. *Tieto näkyväksi. Informaatiomuotoilun perusteet*. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Aalto Arts Books.

Jalonen, H., Raisio, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. *Sitran selvityksiä* 139. Vantaa: Erweko.

Martin, R. 2009. *The Design of Business. Why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harward Business Press.

Miettinen, S. (toim) 2011. *Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nissinen, H. 2017. Unohtakaa yksin yrittäminen, uusi kasvu syntyy ekosysteemeissä. *Sitra. Artikkelit*. Luettu 5.3.2019.  
<https://www.sitra.fi/artikkelit/unohtakaa-yksin-yrittaminen-uusi-kasvu-syntyy-ekosysteemeissa/>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc.

Ruckenstein, M., Suikkanen J. & Tamminen S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rytövuori, S., Ainasoja, M., Vulli, E., Tuisku, O., Ilves, M., Lylykangas, J., Ruohonen, M. & Surakka, V. 2015. Mikä fiilis, mikä boogie? Asiakkaan tunnepolusta boostia bisnekseen.

<https://issuu.com/customerinnovations/docs/mikafiilismikaboogie>

Sanders, E. & Stappers, P. 2016. Convivial Tollbox. Generative Research for The Front End Design. Amsterdam: BIS Publishers.

Sinek, S. 2009. Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Lontoo: Portfolio.

Tarjanne, P. & Englund, L. (toim.) 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2018. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tikka, V. & Gävert N. 2014. Arvon luonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekesin katsaus 309/2014. Helsinki.

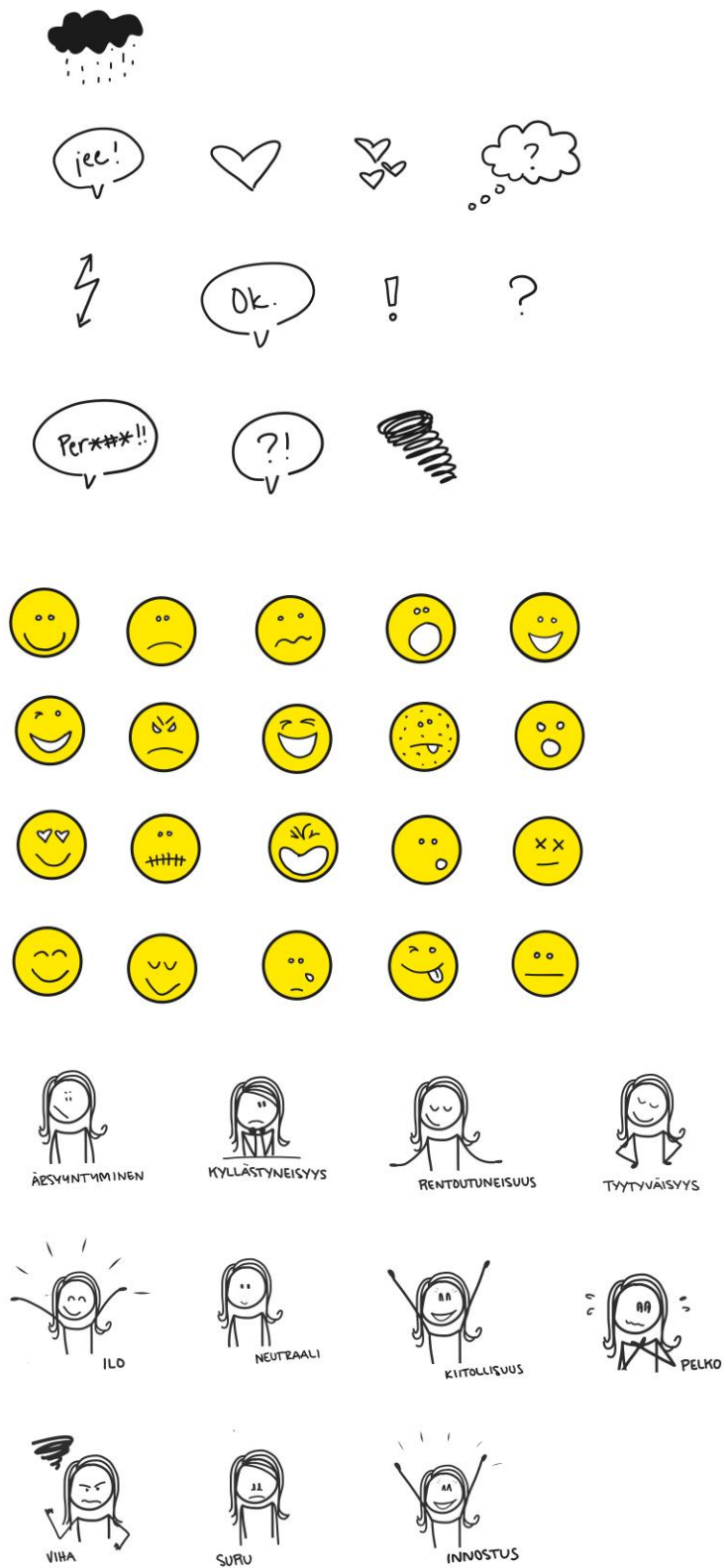
Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda G. & Smith, A. 2014. Value Proposition design. Hoboken, New Jersey: Wiley

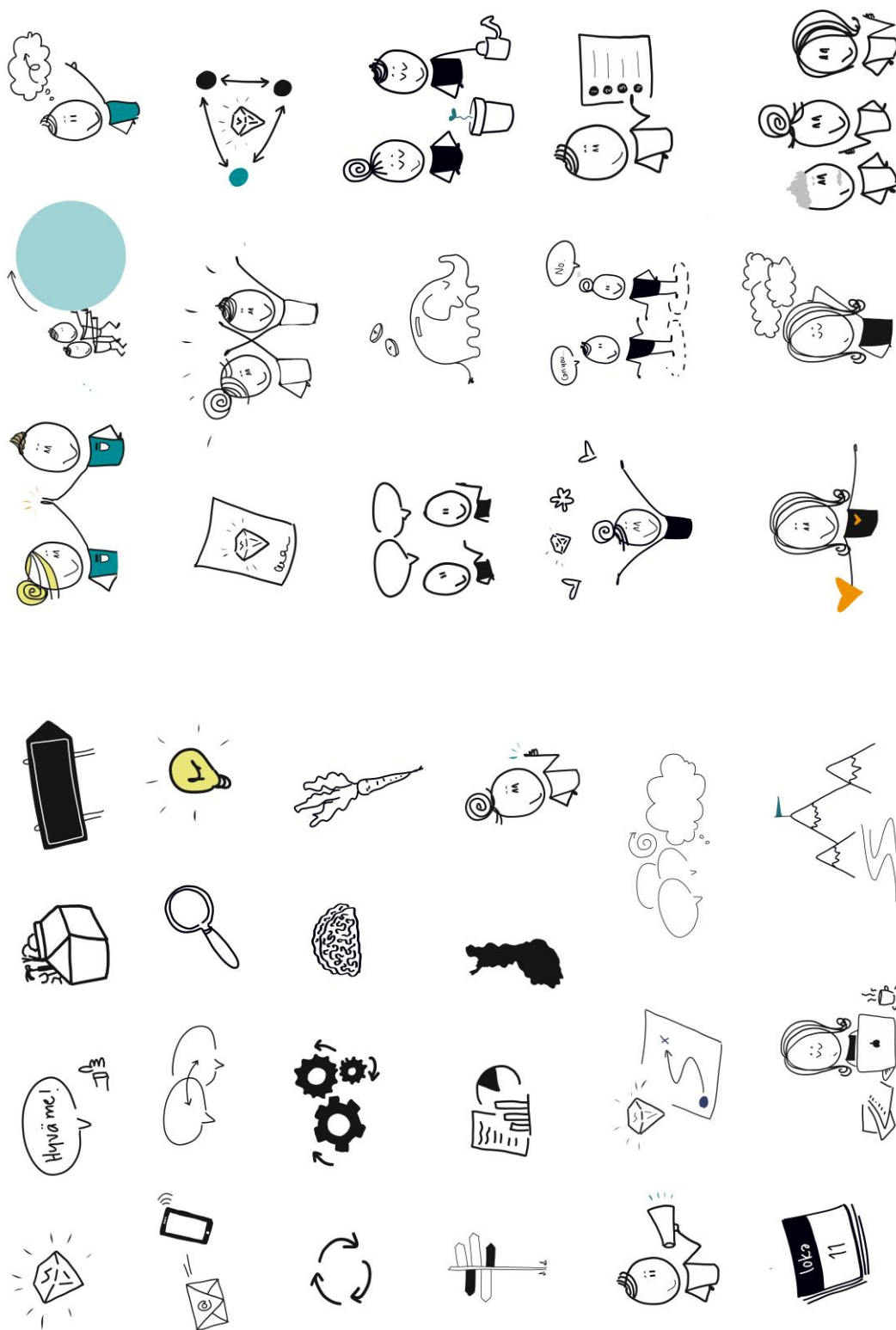
## LIITTEET

## Liite 1. Emotionaalinen työkalupakki



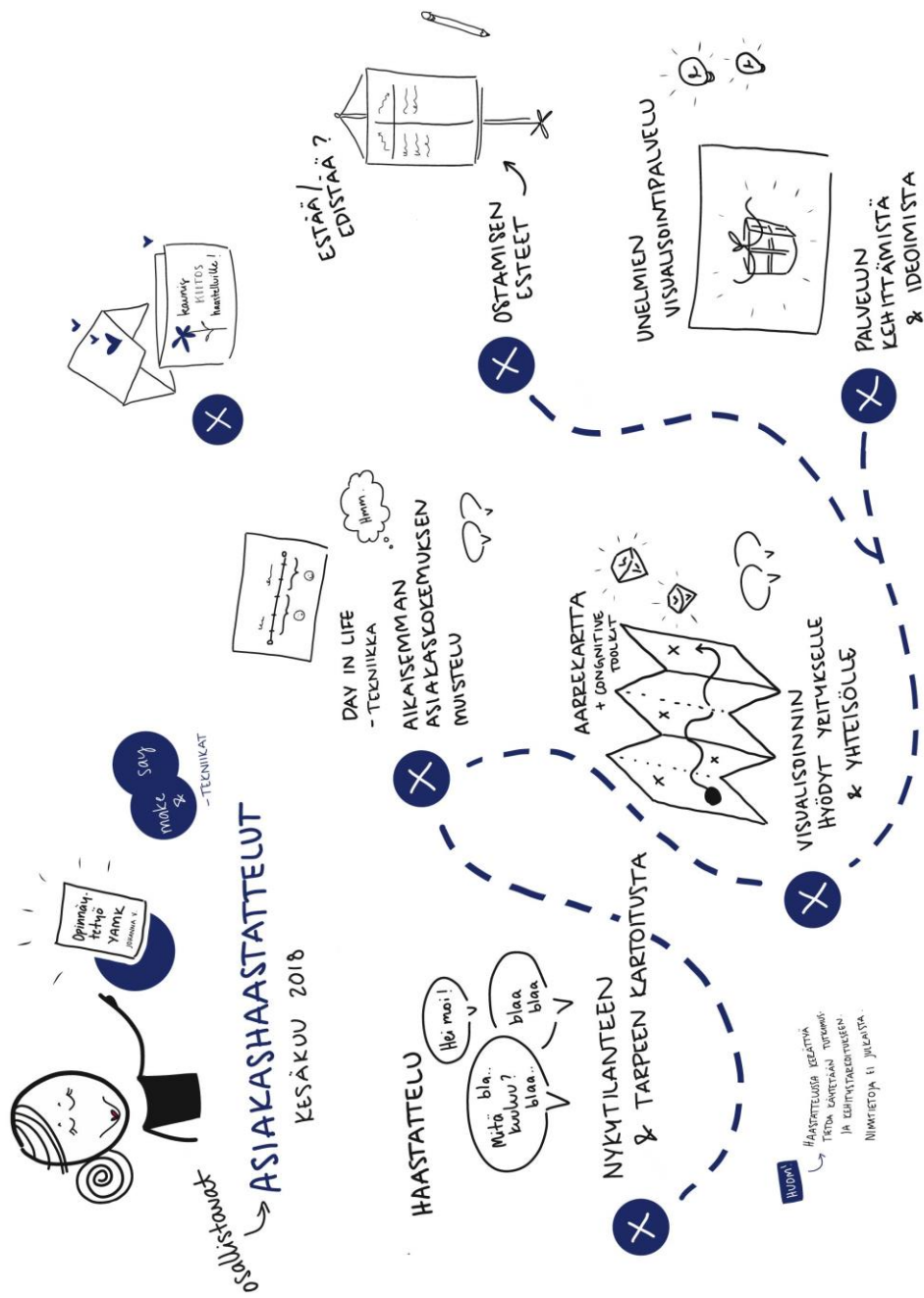


## Liite 2. Kognitiivinen työkalupakki



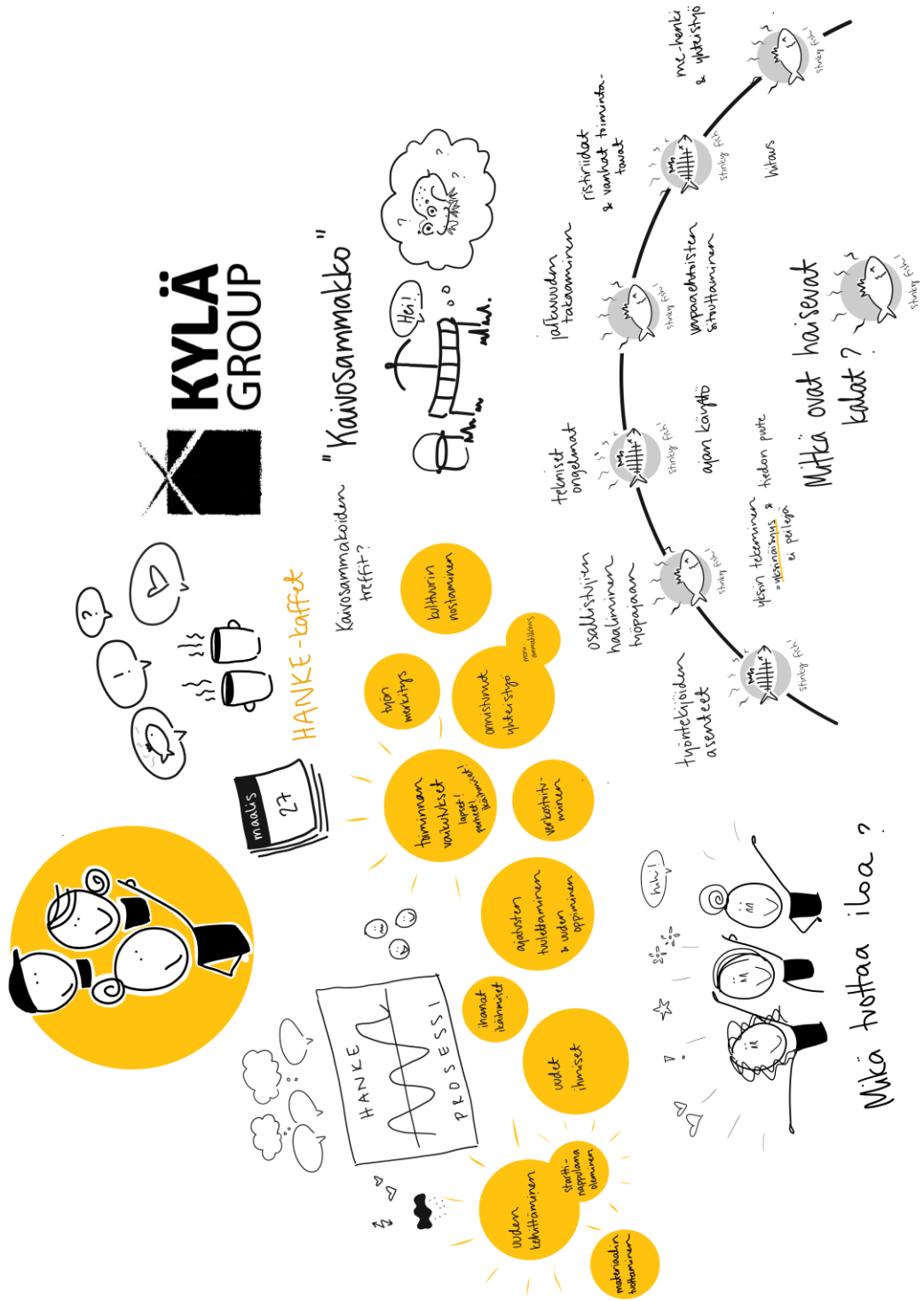
|              |               |                 |
|--------------|---------------|-----------------|
| PÄÄTÖS       | KULTTUURI     | JOHTAMINEN      |
| SUHTEET      | INNOSTUS      | MALLI           |
| JÄRJESTYS    | TIIMI         | KOULUTUS        |
| RESEPTI      | ABSTRAKTI     | JATKUVA         |
| POLKU        | RAHA          | RUTIINIT        |
| TASAPAINO    | ERILAINEN     | PERHE           |
| KILPAILU     | SISÄISTÄMINEN | MATERIAALI      |
| KALLIS       | ARVOT         | VÄÄRINKÄSITYS   |
| TEHOKKUUS    | SOSIAALINEN   | MAANLÄHEISYYS   |
| KOKONAISUUS  | MONIMUTKAINEN | MIELENRAUHA     |
| KOMPLEKSINEN | EMPATIA       | MITTAAMINEN     |
| TUOTE        | KESTÄVYYS     | RIIPPUMATTOMUUS |
| TULOS        | TYHJÄ         | PALVELU         |
| IDEA         | INNOVAATIO    | TASAPAINO       |
| RÄÄTÄLI      | AIKA          | RAUHALLISUUS    |
| ESTEETTISYYS | LUOTETTAVA    | YMMÄRRYS        |
| VALO         | VAIKEA        | YKSITYISKOHTA   |
| VIRALLISUUS  | VIESTI        | YKSINKERTAINEN  |
| HELPOTTAVA   | OSAAMINEN     | YHTEISTYÖ       |
| KETTERÄ      | TYÖKALU       | OSALLISUUS      |
| ORGANISOINTI | YKSILÖ        | EPÄMUODOLLISUUS |
| VAPAUS       | HAUSKUUS      | MERKITYS        |
| ILO          | PROSESSI      | PALAVERI        |
| VERKOSTO     | POSITIIVISUUS | KEHITYS         |
| OPPIMINEN    | HELPPÖ        | VOIMAVARA       |

Liite 3. Asiakashaastattelun runko





Liite 5. Kehittämisverkoston tapaamisen koonti



## Liite 6. Haastattelujen purku

### **Funktionaalinen arvo**

Vahva osa viestintää ja yrityksen tyyliä

Viestinnän edistäminen

Helppo tilaus

Nappasit epämääräisistä selityksistä kiinni

Konkreettinen tapa kuvata aihe tai prosessi

Lopputulos, monipuolinen hyödyntäminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä

Materiaali ja työkalu

Työkaluna käyttäminen = onnistunut lopputulos

Yksinkertainen työkalu

Tärkeä työkalu käyttöön

Tästä on hyvä jatkaa

Visualisointi - peruskäppyröitä vahvempi tuki

Tuloksena kuva jossa osaaminen näkyy

Byrokratia, ei osata kertoa ymmärrettävästi, selkokieli

Selkeä

Helppo näyttää

Tarve organisoida

Rahoitusneuvottelut, ei montaa slaidia voi olla

Aikataulussa pysyminen

Realistinen aikataulutusta tärkeä

Tehdään mitä luvataan

Kaveri solmussa jojonsa kanssa

Yksinkertaistaminen

Arjen hahmottaminen

Auttaa selkeyttämisessä

Rautalankamalli

Jää kaikki hörhö pois

Yksinkertaisuus, kompakti

Yksinkertainen lopputulos

Lopputulos tärkein

Ei pitkä selostus/teksti, kuva tehokkaampi

2(4)

Nopea ideointi  
Ketterällä tavalla  
Moderni tapa  
Erilainen mutta tuloksellinen tapa tehdä  
Kehittää jatkuvasti  
Ymmärrettävyys ratkaisee, kädenjälki sinänsä hyvä  
Oikean sisällön saaminen esiin  
Kaunis grafiikka vrt. asiatekstin visualisointi, tämän ymmärrettävyys  
Helppo langeta tekemään kivoja kuvia  
Merkityksiä kuvallistetaan  
Aikapula vuorovaikutustilanteissa  
Paljaana asioille  
Näkemykset kunnan rajoitteista, hitaus kunnan prosesseissa  
Kuuntelu  
Monen kuuntelu  
Laajan osallistamisen ymmärtäminen  
Avoin vuorovaikutus  
Synkkaus, vuorovaikutus pitää toimia  
Vahva yhteistyö yrityksen kanssa  
Jatkuva vuorovaikutus, riittävästi tsekkauksia välissä  
Kahden ammattilaisen tiimi  
Tuttu kumppani  
Avuksi ulkopuolinen  
”Kauhee työ ja rönsyt, sitten tulee joku ja tekee sen A4:lle”

### **Sosiaalinen arvo**

Tilaa ajattelulle  
Ohjaa ihmistä varovaisesti ja vaivihkaa oikeeseen tapaan ajatella  
Yhdessä tekeminen  
Vaihtoehto että joku yksin puurtaa ja yrittää saada muut ymmärtämään  
Ollaan eri mieltä asioista, ei yhteistä ymmärrystä - voi edistääkin tätä  
Syntyy yhteistyötä muiden kanssa  
Pakko pureutua asiaan  
Pakko ajatella  
Läpipuhuminen

Hauskaa mieltä mitä tarkoittaa meille – oppiminen

3(4)

”Eihän tää näin ookaan”

Oma ajatus muuttui matkalla

Luomisprosessi - oppiminen

Oivallus

Yhteinen identiteetti ja työskentely - isompi arvo kuin lopputuloksella

Edelsi vuoden työ, sanallistaminen

Sisäisen verkoston vahvistaminen

Porukan osallistaminen

Epämuodollisuus

Villimmin liikkeelle

Eri perspektiiveistä katsominen

Osallistaminen

Mitä merkitsee minulle

Eri puolilla kaupunkia yhteisöjä

Mitä on virkamieskielen takana

Osallisuus, voimaantuminen, muutisanoja, mitä oikeasti tarkoittaa

Tuottaa hyvinvointia ihmisille, yksilöille, yhteisöille (asiakkaan asiakas)

Visio ja punainen lanka omassa toiminnassa

Että ihmiset itse ymmärtää

Sitoutuminen

Prosessi madaltaa raja-aitoja

Ihmiset sisäistää asiat

Kun ymmärtää, omistajuus

Työntekijät sisäistää arvot ja perustehtävät

Tilaa omalle ajattelulle, ei puhki selitetty

Ajattelun herättely

### **Kulttuurinen arvo**

Uusi tapa tehdä

Arvojen ja kulttuurin mukainen tapa tehdä

Kulttuurin muutos

Näkyväksi tekeminen

Omaleimainen kulttuuri ja ymmärrys



Ääni maailmalle "näin meillä tää toimii"

4(4)

Paremmalla ja erilaisella palvelulla erottuminen

Organisaation sisällä asioiden avaaminen

Arvojen sisään ajaminen

Yhteinen laiva ja suunta

### **Emotionaalinen arvo**

Positiivinen tapa tuoda asiat esille

Hauskuus

Siellä on iloa

Kyllästymisen, vaikea asia

Mielenrauha

Oman työn arvo

Me henki

Hyvä me

Lippu korkealla

Yhteisölle tärkeä

Ylpeyden aihe (me tehtiin se)

### **Esille nousseita haasteita ja ongelmat**

Työ on epämääräistä

Pirstaleisuus kaikessa

Miten tarjota oikea tuki ja palvelut ihmisille

Voimauttaminen

Henkilöstöstä hyvän huolen pitäminen

Mukautuminen ja siirtyminen mikrotasolta makrotasolle nopeasti

Me-henki ja yhteistyö

Ristiriidat ja vanhat toimintatavat

Ajan käyttö

## Liite 7. Haastattelujen tulosten koostaminen arvoluokkiin

# Funktionaalinen

- Hinta (kustannus-hyöty)
- Hinnoittelu-/kanta-asiakkuusmalli
- Vahva osa viestintää
- Viestintäpaketti (eri toteutusmallit, pienellä vaivallamuokkaaminen, missä ja miten viestiä, tarina) -> monipuolinen hyödyntäminen
- Yksinkertainen työkalu
- Helppo tilaus (syötetään koneeseen, tulee kuvina ulos, tulee pyytämättä)
- Konkreettinen tapa kuvata aihe tai prosessi
- Yksinkertaistaminen, rautalankamalli, selkeyttäminen, auttaa hahmottamisessa
- Selkeä, ymmärrettävä, peruskäppyröitä vahvempi viesti, helppo näyttää
- Aikataulussa pysyminen
- Tehokas, ketterä, moderni, tuloksellinen tapa tehdä
- Oikea sisältö esiin (hienot kuvat vs. faktat ja merkityksellinen sisältö)
- Monen kuuntelu, laajan osallistamisen ymmärtäminen
- Nappasit epämääräisistä selityksistä kiinni
- Vahva yhteistyö ja vuorovaikutus, kahden ammattilaisen tiimi, tuttu kumppani
- "Kauhee työ ja rönsyt, sitten tulee joku ja tekee sen A4:lle"

# Sosiaalinen

- Tilaa omalle ajattelulle, ihminen ymmärtää itse, ajattelun herättely (mitä on virkamieskielen takana)
- Yhdessä tekeminen (syntyy yhteistyötä, yhteinen suunta, yhteinen identiteetti ja työskentely -> isompi arvo kuin lopputuloksella, sisäisen verkoston vahvistaminen, osallistaminen)
- Luomisprosessi, läpipuhuminen, pakko ajatella, pakko pureutua syvemmälle, mitä tämä tarkoittaa meille, edelsi vuoden työ, sanallistaminen
- Oppiminen (eihän tää näin ookaan, oma ajatus muuttui matkalla, oivallus)
- Epämuodollisuus, villimmin liikkeelle, avuksi ulkopuolinen
- Sitoutuminen, sisäistäminen, prosessi madaltaa raja-aitoja (kun ymmärtää, omistajuus)

# Emotionaalinen

- Positiivinen tapa tuoda asiat esille, hauskuus, ”siellä on iloa”
- Mielenrauha
- Ylpeyden aihe, me tehtiin se!

# Kulttuurinen

- Arvojen mukainen tapa tehdä
- Kulttuurin muutos
- Arvojen sisään ajaminen
- Me-henki, lippu korkealla, hyvä me, yhteisölle tärkeä