



Yrityksen ideointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä soveltaen

Mikko Niskanen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen ideointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä soveltaen

Mikko Niskanen
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-
taaliset palvelut
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Mikko Niskanen

Yrityksen ideointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä soveltaen

2019

Sivumäärä 70

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation palveluiden ideointiprosessia yhteistyössä henkilökunnan kanssa. IT-alan organisaation lähtötilanne on tavanomainen useille suomalaisille yrityksille: asiakkailta sekä omalta henkilökunnalta saadaan paljon uusia ideoita, mutta toimivien prosessien puuttuessa ne jonoutuvat erilaisille listoille ja ideoiden esittäjien näkökulmasta katoavat mustaan laatikkoon. Tarkoituksena on selvittää ideoinnin ongelmien syitä ja kehittää toimiva konsepti ideoiden prosessointiin.

Tietoperustan teemoina toimivat palveluiden tuotteistamisen elementit sekä palveluiden kehittämiseen liittyvä innovointi ja ideointi. Palveluiden tuotteistamisen elementtien avulla luodaan pohja palveluiden ideoinnin mallille käsitellen tuotteistamisen koko elinkaarta. Ideointia ja innovointia tarkastellaan käytännön kannalta eri mallien avulla.

Kehittämistyössä sovellettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilun prosessina käytettiin Ideon 3i-menetelmää (Brown 2009, 16) sen ketteryyden ja kohdeorganisaation toimialalle ominaisten käytäntöjen vuoksi. Tiedonkeruu toteutettiin kyselyllä, joka perustui tietoperustan palveluiden tuotteistamisen elementteihin, sekä kyselyn tuloksiin perustuvilla teemahaastatteluilla. Ideoinnin tuloksena tuotettiin toimiva ideoinnin prosessin konsepti. Konsepti korjaa ideoinnin prosessin ongelmien tunnistetut syyt, läpinäkyvyyden puutteen, ideoiden rakenteellisen esittämisen puutteen ja niistä johtuvat vaikeudet asiakkaiden kuulemisessa. Konseptin avulla uusien kehitysideoiden hallinta muuttuu rakenteelliseksi ja yritys pystyy hallinnan avulla määrittämään, mihin suuntaan yrityksen toimintaa halutaan kehittää. Konsepti muuttaa yrityksen toiminnan asiakaskeskeiseksi, sekä sisäisesti läpinäkyväksi mahdollistaen uusien ideoiden tehokkaamman kehittämisen ja kommunikaation kaikkien osapuolien kesken. Konseptin avulla yritys voi muuttaa omaa toimintakulttuuriaan avoimempaan suuntaan ja siten osallistuttaa koko henkilökunnan ideointiprosessiin.

Konseptin tuottamiseen käytetyt palvelumuotoilun menetelmät sopivat sellaisenaan vaihteleviin ympäristöihin. Ne sopivat erityisen hyvin projekteihin, jotka ovat epävarmoja tai joissa siedetään epävarmuutta lopputuloksen muodosta. Varsinkin ohjelmistokehityksen yrityksissä, joissa ketteriä menetelmiä on käytössä, palvelumuotoilun menetelmiä on helppo omaksua. Käytetyn 3i-mallin (Brown 2009) sosiaalinen lähestymistapa sopii hyvin käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Asiasanat: ideointi, innovointi, palvelumuotoilu, palveluiden kehittäminen, palveluiden tuotteistamisen elementit

Mikko Niskanen

Developing the ideation process of a company using applied Service Design methods

2019

Pages

70

The aim of this thesis is to develop an ideation process for new services of the target company with the help of the staff. The current situation of the target IT company is very common: the staff and the customers provide myriads of new ideas for developing service offerings, but due to the lack of fully functional processes, the ideas are piled up in different kind of queues and from the perspective of customers the ideas are put into a black box. The purpose is to find out the causes of the problems in ideation processes and to develop a valid concept for processing new ideas.

The themes in the theory part are the elements of productization of services and innovation and ideation in relation to new service development. The elements of productization of services serve as a starting point for creating a model of ideation of services, through the whole lifecycle of productization. Ideation and innovation are studied from a practical viewpoint using different models.

The thesis work was carried out using the methods of Service Design. The Service Design model used was Ideo's 3i method (Brown 2009, 16) due to its agility and the development practices used in the target company. The material was collected by using an online-survey, which was based on the elements of productization of services found in the theory, and by conducting theme interviews based on the results of the survey. An ideation phase then provided a valid concept for an ideation process. The concept fixes the problems found in the existing process, the lack of transparency, the lack of a structured model for presenting new ideas and the problems with listening to customers stemming from the previous problems. By deploying the concept, management of new ideas will become structured and the company can set its course in a controlled manner in delivering new services into the markets. The concept will change the perspective of the target company to be more customer-centric and create more transparency internally, which in turn makes developing new ideas and communication more robust. By implementing the concept, the target company can also change its organizational culture to be more open and thus engage everyone in the ideation process.

The methods of Service Design are suitable for different environments by default. They are usable in projects, which are uncertain or have a level of uncertainty of the outcome. The methods are easy to adopt, especially in companies doing software development and already using agile methods. The social aspect of the 3i-model (Brown 2009) used during the work was well-suited for user-centric planning and development.

Keywords: Ideation, innovation, service design, developing services, the elements of productization

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Palvelut ja ideointi	7
2.1	Palveluiden tuotteistamisen elementit	8
2.1.1	Asiakkaat	8
2.1.2	Prosessit ja resurssit	11
2.2	Palveluiden kehittämiseen liittyvä innovointi ja ideointi	16
2.2.1	Innovointi ja luovuus	16
2.2.2	Ideointimenetelmät	19
2.3	Palveluiden ja ideoinnin yhteenveto	26
3	Ideointi palvelumuotoilun menetelmin	28
3.1	Inspiraatio	30
3.1.1	Kyselytutkimus	30
3.1.2	Teemahaastattelu	35
3.2	Ideointi	38
3.2.1	Persoonat	40
3.2.2	Palveluketjuanalyysi	41
3.2.3	Ideoinnin iteraatiot	44
3.3	Implementointi	46
4	Jalkautettava konsepti	47
5	Kehittämistyön arviointi	50
5.1	Johtopäätökset	50
5.2	Kehittämistyön onnistuminen	51
	Lähteet	55
	Kuviot	59
	Liitteet	61

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation uusien ja olemassa olevien palveluiden ideointiprosessia yhteistyössä henkilökunnan kanssa, jonka avulla yrityksen asiakkailleen tarjoamia palveluita voidaan kehittää edelleen mielekkäällä tavalla. Kohdeorganisaatio on suomalainen ohjelmistoalan pk-yritys, jolla on yritysasiakkaita laajalti ympäri Suomea. Yrityksen pääasiallinen asiakaskunta on kooltaan noin 400 yritystä, joissa käyttäjiä yhteensä noin 4000 henkilöä. Osassa yrityksen tarjoamia palveluita loppukäyttäjiä on yli 10000. Organisaatiossa työskentelee noin 50 henkilöä kuudella eri osastolla. Osastojen henkilökunnalla on hyvin heterogeeninen koulutus pohja, niillä työskentelee useiden eri alojen koulutuksen omaavia henkilöitä. Hyvin tyypilliseen tapaan kohdeorganisaation osastoilla kommunikaatio osastojen sisällä toimii erinomaisesti, mutta osastojen välisessä kommunikoinnissa on parantamisen varaa. Puolestaan sovelluskehitysyrityksille epätyypilliseen tapaan, kohdeorganisaation tuotekehitysosasto on service deskin lisäksi ainoa suurimmaksi osaksi IT-alan asiantuntijoista koostuva osasto, muiden osastojen koostuessa pääasiassa toimialakohtaisista asiantuntijoista. Tämä asetelma on omiaan lisäämään kommunikaation sekä ideointiprosessien ongelmia muiden ohessa, mutta omaa samalla myös valtavan potentiaalin uudelle kehitystyölle.

Organisaation kehittämiskohteena on tuotettavien ohjelmistojen kehittäminen asiakkaiden sekä toimialan asiantuntijoiden toivomaan suuntaan. Tarkoituksena on selvittää syitä ideoinnin ongelmien takana ja kehittää uusi toimiva konsepti ideointiprosessille. Kehitetyt ohjelmitot ovat edelläkävijöitä alallaan, mutta parantaakseen asiakastytyväisyyttä entisestään, asiakkaiden äänen tulisi kuulua ja näkyä uudessa kehitystyössä. (Yang & Zhang 2018, 592.) Säilyttääkseen toimialansa markkinoiden nykyaikaisimman järjestelmän maineen ja johtavan sijan, on yrityksen tuotettava jatkuvasti uusia asiakkaita houkuttelevia ja nykyisiä asiakkaita palvelevia palveluita.

Yrityksen asiakkaat sekä oma henkilökunta asiantuntijoinen tarjoavat paljon hyviä kehitysehdotuksia, jotka toimivien prosessien puutteessa kasautuvat tuotekehityksen jonoihin. Kehitysideat katoavat käytännössä mustaan laatikkoon, jonne kukaan ei ole pääsyä, eikä ehdotusten tilaa tai kehitystä voida seurata ulkoa päin. Poikkeuksen tekevät prosessien ohi tehtävät suorat yhteydenotot ylempään johtoon, jonka seurauksena muut prosessit häiriintyvät entisestään. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda ideointiprosessista konseptimalli, jonka avulla kohdeorganisaatio voi järjestää uudelleen prosessinsa. Tutkimuksen avulla saadaan myös syvällistä tietoa kohdeorganisaation koostumuksesta ja nykytilasta, jota voidaan verrata palveluiden kehityksen teorioiden mukaisiin parhaimpiin käytäntöihin.

Tässä kehittämistyössä tutkitaan kohdeorganisaation palveluiden taustalla olevia prosesseja sekä niiden mahdollisia kehityskohteita yhteistyössä kiireisen henkilökunnan kanssa ja niihin pohjautuen kehitetään organisaatiolle uusi ideointikonsepti, jonka avulla yritys voi edelleen

kehittää toimintaansa. Työhön liittyy läheisesti palveluiden kehityksen ja ideoinnin sosiaalinen aspekti, palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen organisaatiossa, joka sitä ei aiemmin ole hyödyntänyt, asiakaskeskeisyys ja alhaalta-ylöspäin- tyyppinen ideointi sekä kommunikaatio ja tiedon demokratia. Teoriapohja koostuu palveluiden tuotteistamisen elementtien käsittelystä sekä innovoinnin ja ideoinnin suhteesta ja menetelmistä. Usein tutkimuksissa käsitellään innovointistrategioita (esim. Gao, Hsu & Li 2018) ja muita teorioita, mutta käytännön konseptien löytäminen on hankalaa. Tämän työn lopputuloksena olevan ideointiprosessin konseptin on tarkoitus käytännöllistää taustalla olevia teorioita.

2 Palvelut ja ideointi

Työn teoriaosassa tarkastellaan olemassa olevaa tietoa palveluiden tuotteistamiseen liittyvistä eri elementeistä, innovoinnin käsitettä suhteessa ideointiin sekä niiden eri prosesseja menetelmineen. Palveluiden tuotteistamisen elementtien käsittelyn avulla luodaan tietopohja seuraavan luvun tiedonkeruun vaiheelle, jonka avulla kohdeorganisaation palveluiden koostumus ja nykytila pyritään selvittämään. Innovoinnin ja ideoinnin prosessien tutkiminen auttaa puolestaan kehittämään yrityksen omaa ideointiprosessia yhteistyössä henkilökunnan kanssa (kuva 1).



Kuva 1. Ideointiprosessin kehityksen korkean tason tavoite kirjoittajan mukaan

Innovatiivisten palveluiden kehittämisen avulla yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan ja näin hankkia itselleen kilpailuetuja. Palvelu voidaan lähteestä riippuen nähdä yrityksen tarjoaman palvelun lisäksi yrityksen prosessina tai yrityksen resurssien ja osaamisen hyödyntämisen tuomina etuina. (Härkönen, Tolonen & Haapasalo 2017, 936.) Palvelu on myös jotain, jota voidaan menestyksekkäästi myydä ja markkinoida sekä toimittaa asiakkaille, sekä lopulta lasuttaa asiakasta palvelun käytöstä. Konkreettisten tuotteiden ja aineettomien palveluiden kehittämisen välistä eroa käsitelty laajalti tutkimuksissa. Palveluihin kohdistuvan tutkimuksen tunnistamia keskeisiä ominaisuuksia ovat aineettomuus, erottamattomuus, vaihtelevuus ja kertakäyttöisyys. (Lovelock 2004, 25- 31.) Palveluiden markkinoinnissa käytetyt konkreettiset elementit tarjoavat asiakkaille ajatuksen palvelun käytöstä mahdollisesti saavutettavista

eduista, mutta usein asiakkaan on käytännössä otettava riskejä lopputuloksen kannalta, koska aineettoman palvelun käytön arviointi voi olla hankalaa. (de Brentani 1991, 36.) Tuotaessa uusia palveluita markkinoille, yrityksen tulee auttaa asiakasta muodostamaan käsitys ja henkilökohtainen arvio yrityksen tuottamasta palvelusta. Käsityksen muodostamista varten yritys joutuu luomaan konkreettisen esityksen, jonka avulla muuten abstraktin luonteen omaavaa palvelua voidaan esitellä, eli jollain tavalla konkretisoida muuten aineeton palvelu. Asiakkaan luoman positiivisen käsityksen muodostamisessa auttaa myös yrityksen hyvä imago: palvelu voidaan liittää yrityksen hyvään suorituskykyyn tai hankittuun maineeseen alansa menestyjänä. Aineettomuuden vuoksi uusia palveluita voidaan tuoda markkinoille paljon nopeammin kuin aineellisia tuotteita. Helppouden vuoksi uusien palveluiden kehitys muodostuu usein epämuodolliseksi ja jatkuvaksi prosessiksi, joka reagoi asiakkaiden tarpeisiin tai kilpailijoiden liikkeisiin. (de Brentani 1991, 36.) Usein täysin uusien palveluiden sijaan keskitytäänkin olemassa olevien palveluiden paranteluun asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

2.1 Palveluiden tuotteistamisen elementit

Härkönen ym. analysoivat ja selventävät palveluiden tuotteistamisen käsitettä kirjallisuuskatsauksessaan (Härkönen ym. 2017), jossa käytiin läpi kaikki aihetta käsittelevät artikkelit Google Scholar-, Scopus-, Emerald- ja Science Direct- palveluista. Hakusanoina toimivat kaikki kielipilliset muodot fraasista ”productisation of services”. (Härkönen ym. 2017, 946.) Tutkimusnäyte koostui 13 eri palveluiden tuotteistamiseen liittyvästä aktiviteetista. Niiden joukosta he löysivät 11 yhteistä elementtiä, jotka liittyvät suoraan palveluiden tuotteistamiseen. Elementtejä ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, palveluprosessien selkeytys ja dokumentointi, työskentelytapojen kuvaaminen ja dokumentointi, palveluiden komponentit, palveluiden modularisointi, palveluketjuanalyysi, asiakkaan hyötyjen arviointi, markkinapotentiaali, kilpailijat ja volyyymi sekä tuotteistettujen palveluiden pilotointi. (Härkönen ym. 2017, 948.)

2.1.1 Asiakkaat

Yritysten tulee kyetä tarjoamaan asiakkaita kiinnostavia palveluita. Uusien palveluiden kehittäminen perustuu yksilöiden ammatilliseen osaamiseen ja yhteistyötaitoihin työskenneltäessä tiimeissä kehityksen eri vaiheissa. (Johne & Storey 1998, 184.) Ominaisuudet, kuten aineettomuus, samankaltaisuus ja -aikaisuus, luovat palveluiden kehittämislle erilaiset lähtökohdat, kuin aineellisten, konkreettisten tuotteiden kehittämisessä. Palveluiden kehittäminen onkin pääosin prosessien kehittämistä. (Johne & Storey 1998, 187.) Niiden välillä on myös ero asiakkaan osallistamisessa kehittämisessä. (Lee & Chen 2009, 1669.) Asiakkaan osallistaminen ja kuunteleminen johtavat lyhyempiin kehitysaikoihin, parempiin palveluihin ja parempaan käyttäjäosaamiseen. (Lee & Chen 2009, 1670.)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa tapaa, jolla yritys kuuntelee asiakastaan ja kehittää omaa toimintaansa vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Yang & Zhang 2018, 590.) Asiakaslähtöisyys on koko

yrittäjien muodostaman henkilöstön yhteinen filosofia, jonka mukaan asiakkaan etu on aina priorisoitu korkealle. Asiakkaat omaavat tietoa omasta toiminnastaan enemmän kuin kukaan muu, joten heidän kuuntelemisensa on yrityksen sekä asiakkaan yhteinen etu uusien palveluiden kehityksessä. Asiakkaalta hankitun tiedon soveltaminen on kuitenkin yrityksen itsensä tehtävä; hankitun tiedon laatu sekä yrityksen tiedon prosessointitaidot sekä tehokkuus vaikuttavat lopputulokseen. (Yang & Zhang 2018, 591.)

Asiakslähtöisyys koostuu asiakasfokuksesta, asiakkaan osallistumisesta ja asiakasviestinnästä. Siihen liittyen asiakkaan sitoutuminen innovatiivisten projektien tuloksiin muodostuu asiakkaan käsitykseen tuotetusta lisäarvosta, halukkuudesta ja kyvykkyydestä osallistua projektiin, koulutustavoista sekä ulkoisesta kommunikaatiosta. (Abramovici & Bancel-Charensol 2004, 74.) Asiakslähtöisyyden lähtökohtana toimiva asiakasfokus viittaa yrityksen sitoutuneisuuteen vastata asiakkaan vaatimuksiin palvelun laadun sekä sen oikea-aikaisuuden osalta. (Yang & Zhang 2018, 592.) Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa asiakkaan osallistuttamista palveluiden kehitystyöhön sekä jatkuvan parantamisen ohjelmiin. Asiakkaan osallistuminen kehitystyöhön voi vaihdella minimaalisesta osallistumisesta kokonaisvaltaiseen osallistumiseen, jonka aikana asiakkaalle mahdollistuu ensikäden tiedon sekä syvemmän lisätiedon välittäminen toimittajayritykselle. Asiakkaan rooli palveluiden kehityksessä on tehtävä selväksi asiakkaalle itselleen. Joissain tapauksissa asiakkaalle on tarjottava koulutusta omaan rooliinsa. Rooliin kasvaessaan, asiakkaasta tulee parhaillaan osa yrityksen henkilöstöä. (Johnes & Storey 1998, 205.) Asiakasviestintä koostuu usein tapahtuvasta, oikeanaikaisesta ja oikein kohdistetusta viestinnästä yrityksen ja sen asiakkaan välillä. (Yang & Zhang 2018, 593.) Tämänlainen viestintä tehostaa asiakkaan ymmärrystä huomattavasti. Myös asiakkaan kuuleminen päätöksen teossa edellyttää aktiivista asiakkaan osallistuttamista. (Carbonell & Rodriguez-Escudero 2014, 113.) Onnistuakseen, yrityksellä tulee olla jonkinlainen tiedon tallennus- ja jakamismenetelmä käytössään. Menetelmän on oltava käytössä jo projektin varhaisessa vaiheessa. Alkuvaiheessa luotu yhteinen ymmärrys tavoitteista ja päämääristä auttaa muiden vaiheiden aikaisessa sitoutumisessa ja tiedon jakamisessa. (Perks & Riihelä 2004, 59.)

Ollakseen tuloksellinen, yrityksen tulee varmistaa asiakkaan tuntevan hyötyvänsä ostamastaan palvelusta. Hyöty voidaan nähdä asiakkaan muodostuneiden kustannusten kautta saavutettujen etujen hyödyllisyytenä tarpeiden tyydyttämisessä. Asiakkaan muodostama arvo muodostuu asiakkaan hakemasta hyötyjen keräymästä sekä ei-toivotuista seurauksista. (Kumar & Reinartz 2016, 37.) Ne ovat asiakkaan tekemien hankintojen suoria tai epäsuoria tuloksia. Hankintojen kannalta mielekkäitä toimia ovat positiivisten seurausten maksimointi sekä negatiivisten seurausten minimointi. Hyödyt ja ei-toivotut seuraukset muodostuvat tarjoamien ominaisuuksina. (Kumar & Reinartz 2016, 37.) Hyöty on jotain, jonka asiakas kokee tarjoaman ominaisuuden seurauksena. Asiakas muodostaa kategorisointiprosessin avulla koetuista ominaisuuksista abstraktin käsityksen hyödyistä välttääkseen informaatiotulvaa. (Kumar & Reinartz 2016, 37.) Jotta tarjoama koetaan positiiviseksi, tulee hyötyjen olla suurempia kuin

ei-toivotut seuraukset. Sen lisäksi näin koettujen hyötyjen tulee olla oikeassa suhteessa ympärivään markkinatilanteeseen tai aiemmin hankittuihin kokemuksiin. Parhaaksi havaittu hyöty muokkaa asiakkaan käyttäytymistä sekä asennetta tyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden muodoissa.

Asiakkaan kokeman arvon mittaaminen on tärkeää asiakkaan kokeman arvon hallinnan kannalta. Asiakkaan kokeman arvon mittaamisessa keskeisiä asioista ovat:

- Asiakkaan kokeman arvon kokonaisuuden mittaaminen
- Asiakkaan kokeman arvon muodostamien ominaisuuksien ja hyötyjen mittaaminen ja arvottaminen painoarvoin
- Asiakkaan kokeman arvon muodostamien ominaisuuksien ja hyötyjen välisen suhteen mittaaminen

(Kumar & Reinartz 2016, 37.)

Asiakkaan kokeman arvon mittaaminen voi olla mahdotonta erilaisten hyödykkeiden osalta. Sen vuoksi eri tieteenalojen asiantuntijat ovat luoneet useita erilaisia mittausmenetelmiä, jotka ovat tyyliltään joko koostavia tai hajottavia. (Kumar & Reinartz 2016, 37.) Koostumuksellisissa metodeissa valitaan tiettyjä palvelun ominaisuuksia, joita käytetään asiakkaan kokeman arvon kokonaisuuden määrittämisessä. Hajottavissa metodeissa tutkitaan asiakkaan tekemien valintojen kautta valintoihin vaikuttaneita palvelun ominaisuuksia. (Kumar & Reinartz 2016, 38.)

Arvon käsite asiakkaan haluna saavuttaa jokin tavoite tietyssä käyttötilanteessa tietyn palvelun avulla voi olla turhan suppea. Tämän pohjalla on Vargon ja Luschin 'Value-in-use'-ajattelumalli. (Vargo & Lusch 2004, 11.) Huber ym. viittaavat (Huber, Herrmann & Henneberg 2007, 555) Holbrookin esittämään tätä laajempaan määritelmään arvolle esityksenä käyttötavan mukaisesta kokonaiskokemuksesta. Edellä mainittujen hyötyjen ja ei-toivottujen seurausten painoarvojen määrittäminen ja vertailu on Holbrookin mukaan liian kapeakatseista ja ehdottaa tarjoaman suhteellista ja verrannollista arviointia asiakkaalle. Hän myös laajentaa arvonmuodostuksen prosessia pelkästä käyttötilanteesta sisältämään myös hankintaa edeltävän sekä itse hankinnan aikaiset asiakaskokemukset. (Huber ym. 2007, 556.) Nämä kokemukset muodostavat asiakkaalle myös mielikuvan laadusta. Näin asiakkaan kokema arvo muodostuu laadun sekä palvelun hinnan kokonaisuudesta. Asiakkaan kokemaan arvoon ja laatuun liittyy läheisesti asiakastyytyväisyys. Laatu vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaan kokemaan arvoon. Palveluiden yhteydessä asiakkaan kokema arvo sekä asiakastyytyväisyys ovat molemmat sekä hetkellisiä että kumulatiivisia käsityksiä palvelusta, molempien kuullessa asiakkaan suhteellisen arvion piiriin. (Huber ym. 2007, 556.) Asiakastyytyväisyys koostuu

siis useista hetkellisistä käsityksistä palvelusta ja asiakkaan kokemus palvelusta on näiden hetkellisten käsitysten muodostama kokonaisuus. Kuitenkin hetkellisten käsitysten järjestyksellä on väliä; suurin vaikutus on tuoreimmalla eli viimeisimpänä syntyneellä käsityksellä. (Huber ym. 2007, 560.) Naumannin mukaan tuotteen ja palvelun laatu, sekä arvopohjaiset hinnat muodostavat ”asiakkaan kokeman arvon kolminaisuuden”. (Xuehong, Jianxin & Tseng 2006, 397.) Asiakkaan odotuksia huonompi toiminta yhdessäkin niistä estää hyvän asiakasarvon luomisen. Pine lisää tähän vielä konkreettisen toimitusajan; laadun, hinnan ja toimitusajan tulee olla balanssissa. (Xuehong ym. 2006, 397.)

Asiakkaan kokemalla arvolla on kirjallisuuslähteistä ja katsontakannoista riippuen useita eri määritteitä, mutta niille kaikille yhteisiä piirteitä ovat:

- Arvo on subjektiivinen käsite
- Se koetaan hyötyjen ja tehtyjen uhrausten välisenä suhteena
- Hyödyt ja tehdyt uhraukset voivat olla monitahoisia
- Arvon käsite on suhteellinen kilpailutilanteeseen

(Ulaga & Eggert 2006, 314.)

Asiakassegmenttien välillä on eroja arvon kokemisessa saman tuotteen tai palvelun osalta. Tämä tulee huomioida asiakkaan ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden kontekstissa. (Ulaga & Eggert 2006, 314.) Hyödyt koetaan usein taloudellisten, teknisten, palvelun ja sosiaalisten hyötyjen muodossa, kun taas tehdyt uhraukset koetaan taloudellisiin ja liikesuhteisiin liittyvinä asioina. Markkina-arvo arvioidaan aina suhteessa kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. (Ulaga & Eggert 2006, 314.) Hyödyn ja hinnan välinen suhde muodostaa asiakkaan kokeman arvon. Arvo lisääntyy tuotteen hinnan laskiessa tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa suuremmaksi. (Tuulaniemi 2016, 37.) Kun tuote kilpailee markkinoilla kilpailijoiden kanssa, on näin muodostunut lisäarvo kilpailuetu. Usein yritykset ilmoittavat tuottavansa lisäarvoa asiakkaille, kun kyseessä on oikeasti vain arvon tuottaminen. Tämä puolestaan on jokaisen yrityksen perustehtävä. (Tuulaniemi 2016, 38.)

2.1.2 Prosessit ja resurssit

Palveluprosessi tarkoittaa sarjaa aktiviteetteja, jotka vaaditaan tietyn palvelun tuottamiseen. (Härkönen ym. 2017, 941.) Palveluprosessin kuvaaminen tukee perusprosessien kehitystä, joita voidaan täydentää erilaisilla asiakaskohtaisilla elementeillä. Palveluprosessit jakautuvat erilaisiin kategorioihin, sisältäen kuitenkin yleensä tekniset prosessit sekä henkilökunnan suorittamat prosessit. Prosessit muodostuvat eri vaiheista, joissa eri vaiheilla on erilaiset vaatimukset asiakkaan taholta, sekä ne vaativat eri tasoisia toimia palvelun tuottajalta. (Sousa &

Amorim 2018, 830.) Myös prosessien toimintaympäristö vaihtelee, osa voidaan tuottaa palvelun tuottajan toimitiloissa, osa puolestaan asiakkaan tiloissa. (Härkönen ym. 2017, 941.) Osassa prosesseista henkilökunta on suoraan tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa, osa tapahtuu taustalla. Hyvin kuvattujen prosessien kautta saavutetaan palvelun tasainen laatu. Prosessien modularisointi ja pilkkominen pienempiin osiin lisää selkeyttä ja tehokkaampien menetelmien löytämisen mahdollisuutta. Modulaarisuuden avulla saavutetaan myös palvelun yksilöllisen muokkauksen mahdollisuuksia sekä uudelleenkäytettävyyttä, jotka luovat yritykselle kilpailuetuja. Työkaluina voidaan käyttää palveluketjuanalyysiä sekä palvelukarttaa. (Härkönen ym. 2017, 941.)

Palveluprosessit ja niiden laatu ovat ensiarvoisen tärkeitä palveluiden tuotteistamisen sekä niiden kilpailukyvyn kannalta. (Pekkola & Ukko 2016, 1251.) Prosessien kehittäminen tai muu optimointi eivät saa johtaa laadun heikkenemiseen asiakkaan kannalta, jolloin asiakastytyväisyys sekä kannattavuus laskevat. Prosessien kehittämisen tarkoituksena on tuottaa parhaat mahdolliset olosuhteet palvelun tuottamiselle asiakkaan kannalta. Asiakkaan osallistuminen prosessien kehitykseen on välttämätöntä, mutta kuitenkin samalla haastavaa. Palvelun tarjoaja voi vaikuttaa asiakkaan osallistumiseen vain tietyiltä osin. (Pekkola & Ukko 2016, 1251.) Tuottaakseen mielekkäitä palveluita, on palvelun tarjoajan ymmärrettävä asiakasta hyvin. Palvelun analysoinnissa asiakkaan näkökulmasta auttaa prosesseista luotava palvelumalli.

Resurssipohjaiset teoriat tarkastelevat yritysten menestyksen tekijöitä resurssien ja kyvykkyyksien kautta. Aina tämä lähestymistapa ei ole oikea, vaan analyyseissä tulisi keskittyä taustalla toimiviin prosesseihin. Prosesseja tukevien resurssien arvo, harvinaisuus ja niiden kopioitavuus kilpailijoiden toimesta ovat prosesseille tärkeitä. (Ray, Muhana & Barney 2005, 627.) Arvoa tuotetaan, kun prosessien tehokkuus kasvaa resurssien hyödyntämisen kautta. Resurssien harvinaisuus edesauttaa yrityksen erottautumista kilpailijoista. Yrityksen omaamat ainutlaatuiset kyvykkyydet ja niiden löytäminen sekä hyödyntäminen tehokkaasti estää prosessien kopioitavuutta markkinoilla. Myös resurssien hyödyntämisen hinta estää tehokkaasti kopiointia. (Ray ym. 2005, 627.) Resurssipohjaisen ja kompetenssipohjaisen näkemyksen lisäksi tietopohjaisen näkemyksen strategisten ajatusten mukaan yrityksen kestävän kilpailukyvyn taustalla ovat hankalasti siirrettävien ja hankittavien, vaikeasti kopioitavien sekä hiljaiseen tietoon perustuvien resurssien omaaminen. (Schiuma, Carlucci & Lerro 2012, 5.)

Yrityksen prosessien tehokkuus ja niiden tuottama arvo voidaan tiivistää tietoresurssien oikeanlaisen johtamisen tuottamiin syy ja seuraus-suhteisiin. (Schiuma ym. 2012, 7.) Tieto voi olla luonteeltaan joko hiljaista tietoa tai kodifioitavaa tietoa. (Massingham 2014, 1077.) Kodifioitava tieto on siirrettävää tietoa, jota voidaan säilyttää esimerkiksi tietokannoissa. Hiljainen tieto on saatavilla vain henkilöltä itseltään. Tietoresurssien oikeanlainen ja oikeanaikainen hyödyntäminen on haasteellista. Organisaation on linjattava strategiassaan keinot tiedon esiintuomiselle sekä sen hallinnalle. (Schiuma ym. 2012, 7.) Keinoihin kuuluvat muun muassa

sekä muodolliset että vapaamuotoiset tapaamiset, tiimityöskentely sekä tietoteknisten välineiden hyödyntäminen. Palveluiden eri vaiheiden eri prosesseissa tarvitaan erilaista tietoa ja osaamista. Kuitenkin palvelun kokonaisuuden eli kaikkien siihen liittyvien prosessien tunteminen palvelua tuottavien henkilöstön jäsenten taholta on tärkeää palvelun onnistumisen kannalta.

Tiedonhallinta koostuu tiedon luomisen, jakamisen, tallentamisen ja käytön prosesseista. Prosessien tarkoitus on auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa paremman suoriutumisen ja osaamisen kautta. Tiedon jako on prosessi, jossa henkilöstö jakaa vastavuoroisesti tietoaan, luoden siitä yhdessä uutta tietoa. (Gomes, Oliveira & Chaves 2016, 307.) Tiedon jakamisen epäonnistuminen heijastuu suoraan palvelun prosessien suoriutumisen tasoon ja mahdolliseen ylimääräiseen työhön, sekä johtaa pahimmillaan henkilöstön turhautumiseen ja vältettävissä olevaan stressiin. Myös uusille innovaatioille syntyy mahdollisuuksia tiedon jaon kautta; tietoa jaettaessa ja sitä yhdisteltäessä eri lähteistä, syntyy uusia näkemyksiä ja tulkintoja käsiteltävistä asioista. (Teixeira & Oliveira 2018, 31.)

Palvelukokonaisuus muodostuu ihmisten, teknologioiden, organisaatioiden ja jaetun tiedon yhdistelmästä, jonka avulla tuotetaan ja toimitetaan palveluita, jotka tuottavat arvoa sekä tuottajalle, että asiakkaille. (Lampinen & Rajala 2014, 172.) Kokonaisuuden toiminnan kannalta työskentelytapojen kuvaaminen sekä dokumentointi ovat tärkeitä. Parhaiden työskentelytapojen jalkauttaminen vaatii toimivat kuvaukset, joiden avulla tietoa voidaan jakaa. Työskentelytavat linkittyvät suoraan prosesseihin sekä niitä kuvaaviin palveluketjuanalyysiin. (Härkönen ym. 2017, 950.) Kokonaisuuden ymmärtäminen mahdollistuu näiden kuvausten ja dokumenttien avulla, joka puolestaan auttaa esimerkiksi palvelun myynnin ja ostamisen prosesseissa. Kun palvelun jokainen prosessi ja niiden vaiheet ovat koko henkilöstön tiedossa selkeinä malleina, myynnin prosesseissa ei synny tilanteita, joissa asiakkaalle luvataan jotain, jota palvelu ja sen taustaprosessit eivät kykene tarjoamaan.

Tarjotun palvelun komponenttien analysointi ja määrittäminen tuottavat sen muodostavien peruskomponenttien kokonaisuuden, jonka avulla saavutetaan palvelun toistettavuus ja sen käyttöönoton nopeus. (Härkönen ym. 2017, 951.) Muodostetun kokonaisuuden avulla kyetään erottamaan selkeästi palvelun peruskomponentit, sekä niiden ulkopuoliset osat, jotka voivat olla asiakaskohtaisia, muuttuvia komponentteja. Käyttöönotoissa ydinkokonaisuuden toimittaminen on tehokasta, jolloin asiakas saa nopeasti käyttöönsä palvelun perusominaisuudet. Tyytyväisen asiakkaan kanssa lisäominaisuuksien ja muokkausten teko on sujuvaa ja helppoa. Toimitettavien komponenttien kustomoinnissa on tunnistettavissa kaksi lähestymistapaa; toinen on räätälöity kustomointi, jossa perustuotetta muokkaamalla saavutetaan asiakkaan vaatimia ominaisuuksia, toinen on konfiguraalinen kustomointi, jossa palvelun osat koostuvat modulaarisista osista, joita voidaan yhdistellä eri tavoin, muodostaen näin erilaisia mielekkäitä kokonaisuuksia. (Xuehong ym. 2006, 398.)

Palveluiden modularisointi auttaa kokonaisuuden hallinnassa. Modularisointi vaatii riittävää palveluiden sisäistä tuntemusta, jonka avulla palveluiden eri osien tehokas hinnoittelu ja suunnittelu mahdollistuu. (Härkönen ym. 2017, 951.) Tämä tuntemus tulee dokumentoida ja tallentaa palveluntarjoajaorganisaatiossa jaettavaksi ja hyödynnettäväksi. Usein yrityksiltä puuttuu tarvittavat tiedonhallinnan keinot, jotka auttaisivat tiedon jakamisessa.

(Shamsuzzoha & Helo 2012, 183.) Modularisointi yksinkertaistaa palveluiden monimutkaisuuden hallintaa, luoden vakioitujen aliprosessien joukon, jonka avulla saavutetaan tasalaatuinen palvelutuotanto, mutta jonka avulla kyetään myös tarvittaessa muokkaamaan palveluita asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. (Carlborg & Kindström 2014, 313.) Modularisointia voidaan verrata ohjelmoinnissa käytettäviin moduuleihin, jotka ovat uudelleenkäytettäviä ja näin estävät toisteisen työn tarpeen. Riittävä huomion keskittäminen palveluiden tuottamisen sisäiseen tehokkuuteen sekä eri moduulien muodostamien kokonaisuuksien lukumäärän rajoittaminen tuottavat kustannustehokkaan sekä laadullisesti luotettavan palveluympäristön. (Carlborg & Kindström 2014, 321.)

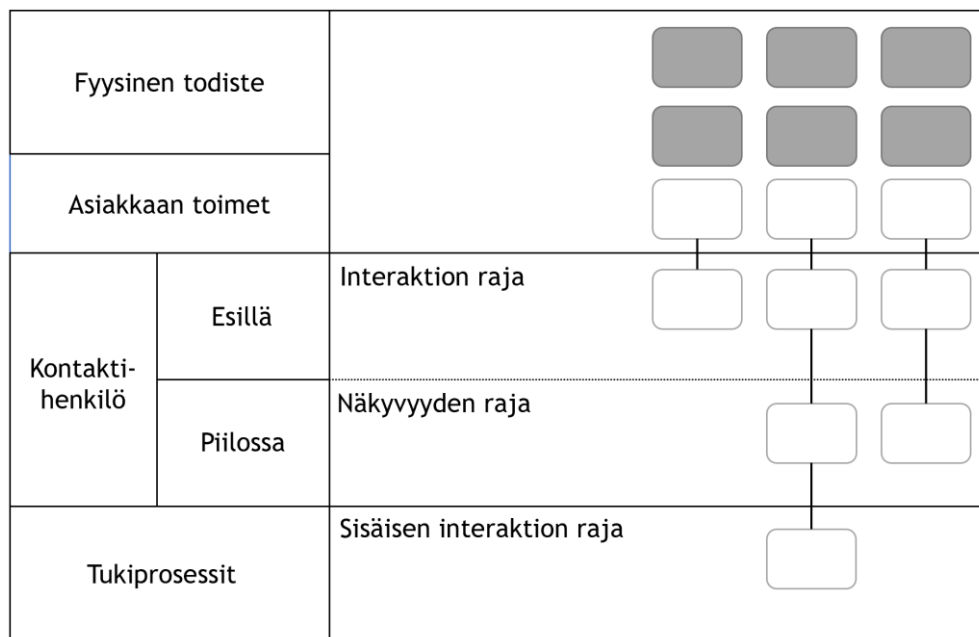
Palveluketjuanalyysi on vuokaavion mukaelma. Se voidaan määritellä karttana, joka kuvaa tarkasti ja kokonaisuudessaan palvelujärjestelmän tavalla, jonka avulla kukin taho kykenee objektiivisesti ymmärtämään palvelujärjestelmän toiminnan. (Szende & Dalton 2015, 207.) Palveluketjuanalyysi esittää palvelun sellaisena kuin asiakas palvelun kokee. Asiakkaan toiminta kuvataan askeleittain, jotka luovat pohjan muille palveluketjuanalyysin elementeille. Palveluketjuanalyysi toimi alun perin prosessien hallinnan tekniikkana, jonka avulla prosesseja pystyttiin kuvaamaan paremmin kuin verbaalisesti oli mahdollista, ja jonka avulla kyettiin tunnistamaan palvelukokonaisuuksien ongelmakohtia helpolla tavalla. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 71.) Tekniikat kehittyivät asiakassuuntautuneiksi muun muassa asiakasprosessien linkittämisen palveluntarjoajan organisaatorakenteen mukaiseksi, sekä esittämällä asiakkaalle näkyvät ja piilossa tapahtuvat prosessien osat erikseen. Keskeiseksi elementiksi lisättiin myös fyysinen todiste (eng. physical evidence), josta kehittyi idea eri medioiden käytöstä analyyseissä. Palveluketjuanalyysit ovat verrattain yksinkertaisia esityksiä prosesseista tai niiden osista verrattuna esimerkiksi UML-kieleen (Unified Modeling Language), jonka vuoksi ne ovat helppoja ymmärtää ja muokata, riippumatta palvelun osapuolista. (Bitner ym. 2008, 71.)

Tyypillisessä palveluketjuanalyysissä (kuva 2) on viisi komponenttia:

- Asiakkaan toimet
- Näkyvät palveluntarjoajan kontaktihenkilön toimet (esillä)
- Näkymättömät palveluntarjoajan kontaktihenkilön toimet (piilossa)
- Tukiprosessit
- Fyysiset todisteet

(Bitner ym. 2008, 72.)

Asiakkaan toimet- komponentti kuvaa kaikki asiakkaan tekemät toimet palvelun käytön osalta asiakkaan perspektiivistä. Ne toimivat pohjana kaikille muille elementeille ja komponenteille, jotka toimivat keskeisten asiakkaan toimien tukitoimina. Toimet kuvataan aikajärjestyksessä analyysin yläosaan. Näkyvät palveluntarjoajan kontaktihenkilön toimet voi tarkoittaa asiakkaan interaktiota palveluhenkilön tai tuotettavan palvelun itsepalvelukomponentin kanssa. Tämä on palvelun kannalta kriittinen face-to-face-komponentti, jota Bitner ym. kuvaavat ”to-tuuden hetkeksi”. (Bitner ym. 2008, 72.) Näkymättömät palveluntarjoajan kontaktihenkilön toimet eivät nimensä mukaisesti näy asiakkaalle suorina kontakteina, mutta sisältävät kaikki muut palveluhenkilöstön tai muun palvelun toimet, joilla palvelun asiakasta huomioidaan. Tukiprosessit-komponenttiin kuuluvat kaikki palvelun tuottamiseen vaadittavat toimenpiteet, joita tuottavat muut kuin suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Fyysiset todisteet- komponentti kuvaa kaikki aineelliset asiat, joiden kanssa asiakas on tekemisissä palvelun käytön aikana. Kaikki fyysiset todisteet- komponentin kohdat vaikuttavat asiakkaan käsitukseen palvelun laadusta. (Bitner ym. 2008, 73.)



Kuva 2. Palveluketjuanalyysin malli mukaillen Bitner ym. ja Szende & Dalton (Bitner ym. 2008, 73; Szende & Dalton 2015, 208)

Palveluketjuanalyysin etuina on sen monimutkaisia systeemisii prosesseja yksinkertaistava esitystapa. Prosesseissa keskitytään vain havainnoitaviin tehtäviin, tapahtumiin ja niiden väliin suhteisiin. (Szende & Dalton 2015, 209.) Analyysissa paljastuvat eri aktiviteettien väliset suhteet ja liitännäisyydet auttavat ongelmien ehkäisyssä ja ratkaisussa. Analyysin avulla voidaan määrittää oikein mitatut korjaavat toimenpiteet esittämällä ne visuaalisella tavalla. Palveluketjuanalyysi auttaa myös palvelun kehittämisen vaiheessa; eri vaiheiden tapahtumien kuvaaminen auttaa hahmottamaan kokonaisprosessia, jolloin sen suunnittelu ja muokkaaminen helpottuvat.

Palvelun pilotointi on olennainen osa menestyksekkään palvelun kehitystä. Pilotoinnin avulla asiakkailta saadaan suoraa palautetta testattavan palvelun toiminnasta, joko hyväksyntä tai parannusehdotuksia. Pilotointi auttaa testaamaan ja validoimaan luotua palveluketjuanalyysiä, jota voidaan päivittää palautteen perusteella soveltuvien osin. Pilotointi vaatii kuitenkin yritykseltä jo olemassa olevan asiakassuhteen, joka on kestäväällä pohjalla ja jossa asiakas on suostuvainen toimimaan pilottikäyttäjänä. (Härkönen ym. 2017, 944.)

2.2 Palveluiden kehittämiseen liittyvä innovointi ja ideointi

2.2.1 Innovointi ja luovuus

Innovaatio tarkoittaa uutta tuotetta, palvelua, prosessia tai tapaa toimia, joka tuottaa kehittäjälleen taloudellista tai muuta hyötyä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 83.) Uusi kek-

sintö ei ole itsessään innovaatio, vaan se tulee kyetä tuotteistamaan ja kaupallistamaan tuotamaan hyötyä. Innovointi on usein jaettu eri kategorioihin, kuten radikaali tai asteittainen sekä hallinnollinen tai prosesseihin liittyvä (EttlieJ & Reza 1992, 796; Dewar & Dutton 1986, 1423), joista radikaaliin kategoriaan kuuluvat mielletään arkielämässä useimmiten innovaatioiksi. Innovointi liitetään kuitenkin usein myös luovuuteen. Innovointia ja luovuutta on tutkittu jo pitkään ja niihin vaikuttavista eri osa-alueista on julkaistu useita tutkimuksia (Dananpour 1991, 555) Joskus termejä käytetään ristiin toistensa kanssa. On kuitenkin osattava erottaa luovuus ja innovointi toisistaan. Luovuutta kuvataan usein taitona ratkaista ensikäden ongelmia, jonka jälkeen ongelmanratkaisutaidon avulla tuotettu idea jalkautetaan innovointivaiheessa. (Reiter-Palmon 2011, 1.) Luovuutta kuvataan myös uusien ja mahdollisesti hyödyllisten tuotteiden, tapojen, palveluiden ja proseduurien ideointina organisaatiokontekstissa, jossa ideat luokitellaan uusiksi ja tuoreiksi suhteessa organisaation muihin ideoihin. (Shalley, Zhou & Oldham 2004, 934.)

Toteutuakseen liike-elämässä, luovuus ja innovointi tarvitsevat yrityksen johdon täyden tuen. (Friedrich, Mumford, Vessey, Beeler & Eubanks 2010, 6.) Johdolta vaaditaan tiettyä osaamista: perehtyneisyyttä alaan ja ongelmaan, jonka avulla tunnustetaan uudenlaisia ratkaisumalleja, luovaa ongelmanratkaisukykyä, jonka avulla vaikutetaan useisiin alueisiin luovissa ajatusprosesseissa, osaamista muodostaa oikeanlaisia innovaatiotiimejä, jotka toimivat parhaalla mahdollisella tavalla, tavoitteiden kiteyttämisen osaamista, jonka avulla innovaatiotiimi voivat keskittyä olennaiseen monimutkaisissa projekteissa ja sekä sisäisen, että ulkoisen tapahtumakentän kriittistä seuraamista, jonka avulla kyetään tunnustamaan herkästi ympäristössä esiin nousevat mahdollisuudet. (Friedrich ym. 2010, 9- 21.)

Luovaa prosessia tukemaan tarvitaan siis jonkinlaiset raamit. Nämä raamit ovat rajoituksia, joiden avulla luovuudelle asetetaan selkeät rajat, joiden sisällä voidaan toimia. Kelsey E. Medeirosin tutkimuksen (Medeiros, Steele, Watts & Mumford 2018) mukaan rajoitteilla on positiivisia vaikutuksia luovien projektien alkuvaiheissa esiteltyinä. Ne kaventavat ongelmakenttää sekä auttavat omien ideoiden arvioinnissa vaatimusten puitteissa. Kaventuneen ongelmakentän vuoksi henkilöiden rajallinen kapasiteetti voidaan fokusoida käytettäväksi tarkemman ja syvemmän ongelman ratkaisuun. Osaavan johdon tulisi asettaa vaaditut rajoitteet luovaa ongelmanratkaisukykyä vaativissa projekteissa, hyödyntäen edellä mainittua osaamista sisäisen ja ulkoisten tapahtumakenttien seuraamisessa. Ideon (IDEO 2019) kehittämän palvelumuotoilun 3i-mallin mukaan onnistuneiden ideoiden suunnittelua ohjaa ja rajaa kolme päällekkäistä kriteeriä: toteuttamiskelpoisuus (eng. Feasibility), mikä on toiminnallisesti mahdollista lähitulevaisuudessa, elinkelpoisuus (eng. Viability), mikä johtaa mahdolliseen liiketoimintaan ja haluttavuus (eng. Desirability), mikä saa ihmiset kiinnostumaan ideoitavasta tuotteesta. (Brown 2009, 18.) 3i-mallin mukaisen projektin alussa pidettävä alustus (eng. the Brief) antaa projektitiimille henkisen rungon, jonka ohjaa projektitiimin toimintaa ja ajattelua, kuitenkin niitä liikaa rajoittamatta tai jättäen liikaa avoimia kysymyksiä vastaamatta. (Brown

2009, 22.) Lähes vastakkaisesta asetelmasta on kyse ideoiden monipuolisuuden huomioimatta jättämiseen liittyvässä tutkimuksessa (Johnson, Cuthbert & Tynan 2019), jonka tulosten mukaan rajoitteet nimensä mukaisesti rajoittavat luovien ideoiden generoimista. Tutkimuksen mukaan tiimien tulisikin kiinnittää huomio ideoiden monipuolisuuteen jo ideointivaiheen alussa, jolloin generoitujen ideoiden pohja olisi laajempi. Työelämässä, jossa on käytettävissä rajalliset määrät aikaa ja resursseja, suuremmat hyödyt kuitenkin näyttäisivät saavutettavan hyvin ohjeistettujen rajoitusten avulla.

Vaikka innovaatiot usein tunnetaan henkilöityneinä yksittäisiin nimiin, tiimityö on kaiken perusta. Laajan osaamispuhjan omaava tiimi osaa punnita ongelmia useilta eri kanteilta. Palvelusuunnitteluajattelun mukaisesti tiimit ovat moniosaavia tiimejä, jotka koostuvat usean eri alan asiantuntijoista. (Tschimmel 2012, 2; Steen, Manschot & De Koning 2011, 57.) Moniosaavat tiimit eivät muodostu pelkästään tutkimuksen tai kehityksen alan asiantuntijoista, vaan nykyään lähes kaikkien työntekijöiden panosta voidaan hyödyntää innovatiivisessa työssä. (Fay, Bagotyrute, Urbach & West 2019, 11.) Vuoden 1992 tutkimuksessaan (Ancona & Caldwell 1992, 321), David Caldwell ja Deborah Ancona toteavat organisaatioissa muodostettavien osaamispuhjaltaan ja työkokemuksen osalta heterogeenisten tiimien olevan luultavasti luovempia ongelmien ratkaisussa tuotteiden ja, mutta aiheuttavan myös negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisena vaikutuksena mainitaan tehottomuus, joka kumpuaa erilaisista osaamisalueista ja työkokemuksesta tiimien jäsenten kesken ja heidän yhteistyökykynsä puutteesta. Tutkimus tosin mainitsee positiivisena vaikutuksen muodostettavien tiimien ulkopuolelle muodostuvat verkostot, joita muodostui sitä enemmän, mitä monimuotoisempaa osaaminen ja kokemus olivat. Johtuiko tämä jäykästä ja hierarkkisesta yrityskulttuurista vai mistä, mutta Wencang Zhoun tuoreempi tutkimus vuodelta 2013 (Zhou 2013, 29) toteaa aloitteellisten tiimien suoriutuvan paremmin, kun tiimit ovat tehtäväkeskeisesti osaamisalueiltaan heterogeenisiä. Sen lisäksi myös tiimin johtamisen vastuun jakamisella tiimin jäsenien kesken havaittiin positiivisia vaikutuksia. Palvelusuunnitteluprojekteissa tiimityöstä on löydettävissä useita etuja: itse projektien kulku ja luova prosessi, asiakkaan tyytyväisyys tarpeisiin paremmin sopivien palveluiden tuottamiseen sekä organisaation kyvykkyys luovien projektien suorituksessa paranevat. (Steen ym. 2011, 59.)

Organisaatioiden oppimisen tavoissa on yksilöitävissä kaksi erilaista strategiaa, tutkivaa innovointia ja hyödyntävä innovointia. (McGrath 2001, 118.) Tutkiva innovointi ohittaa olemassa olevan tiedon ja edellyttää uuden tiedon hankkimista ja näin on luonteeltaan pitkäkestoista sekä sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Hyödyntävä innovointi puolestaan nojaa olemassa olevaan tietoon ja näin sen hyödyt ovat nopeammin saatavilla ilman suurta epävarmuustekijää. Tuotekehityksessä (R&D, research and development) on perinteisesti keskitytty nimensä mukaisesti uusien keksintöjen tuotteiden kehittämiseen, usein kuitenkin markkinoiden paine määrää sen keskittymään olemassa olevien tuotteiden parantamiseen ja edelleen kehittämiseen. (O'Reilly & Binns 2019, 51.)

2.2.2 Ideointimenetelmät

Innovointiprosesseja on useita erilaisia. Niille yhteisiä aiheita ovat usein tiedon hankinta, ideointi, ideoinnin tulosten arviointi ja seulonta, konseptien luonti ja kaupallistaminen. (Ojasalo ym. 2015, 83.) Olosuhteet ja kilpailu ovat pakottaneet yritykset ajattelemaan omien rajojensa ulkopuolelle ja hyväksymään avoimemmat, jaetut lähestymistavat ongelmien ratkonnassa. Ideoinnissa käytetään laajalti erilaisia keinoja, muun muassa avointa innovointia, pääomasijoittamista kasvuyrityksiin, palvelusuunnitteluajattelua ja henkilökunnan osallistamista eri keinoin. (O'Reilly & Binns 2019, 53.)

Termin avoin innovointi (eng. Open Innovation) esitti Henry W. Chesbrough vuonna 2003. (Bogers, Chesbrough & Moed 2018, 6.) Avoimen innovoinnin periaatteen mukaan yritysten tulisi käyttää innovoinnissa apunaan sekä yrityksen sisäisiä että sille ulkoisia resursseja. Myös tuotteiden markkinoille viemisessä voidaan tukeutua yrityksen ulkoiseen osaamiseen ja eri polkuihin. Avoimen innovoinnin prosessit yhdistävät näitä yritysten rajat ylittäviä kehityspolkuja ja ideoita erilaisiksi alustoiksi. Avoimen innovoinnin kehitystä ohjaavat erilaiset liiketoimintamallit, joiden alaisuudessa eri lähteistä saatuja ideoista yhdistellään yrityksen sisäisten intressien mukaisesti. Yritys voi hyödyntää avointa innovointia kahdella tavalla, joko ulkoa sisäänpäin tai sisältä ulospäin. Ulkoa päin sisään- mallissa yritys hyödyntää yritykselle ulkoisia lähteitä ideoinnissa omassa ideoinnissaan. Tämä on tuttua esimerkiksi avoimen koodin käytöstä yrityksen oman suljetun koodin rinnalla tehtävästä kehitystyöstä. Toinen malli on sisältä ulospäin- malli, jossa yritys antaa omat käyttämättömät tai vähän käytetyt ideat ulkoisille ta- hoille käytettäväksi. (Bogers ym. 2018, 7.)

Pääomasijoittaminen kasvuyrityksiin tähtää sijoittajayrityksen ja kasvuyrityksen välisten synergioiden löytämiseen ja sen kautta kasvun edistämiseen. Sijoittajayritys tarjoaa kasvuyritykselle valmiita kanavia, asiakkaita sekä pääomaa, kasvuyrityksen kautta puolestaan voidaan testata uusia liiketoimintamalleja, saada tietoa halutuista teknologioista, joihin kasvuyritys keskittyy sekä mahdollisuuksia uusien markkinoiden hyödyntämiseen. Kun kasvuyritys kypsyy markkinoilla, se voi olla mielenkiintoinen ostokohde sijoittajayritykselle. (O'Reilly & Binns 2019, 52.)

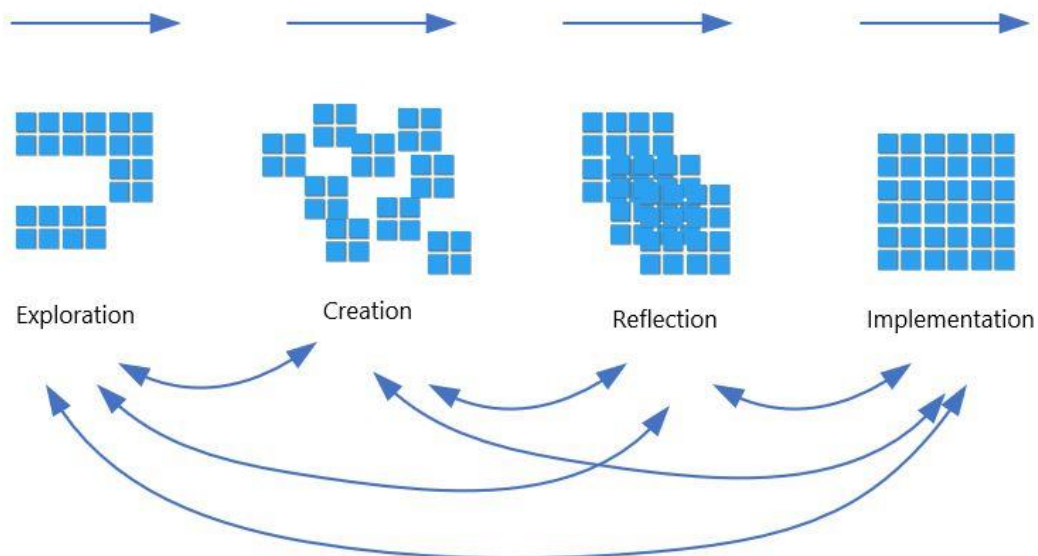
Tämän päivän palvelusuunnittelu on muodostunut tehokkaaksi työkaluksi ongelmien ratkaisussa, joka yhdistää perinteisen liiketoiminta-ajattelun luovan suunnitteluajattelun kanssa. (Tschimmel 2012, 2.) Palvelumuotoilu nykymuodossaan on syntynyt 1990-luvun alussa. Sen kiihdyttäjänä toimi teknologian ja Internetin kehitys, jotka sekä loivat kehityspaineita että kehitysmahdollisuuksia palveluiden tuotantoon. Palvelumuotoilu pohjautuu vahvasti eurooppalaiseen osaamiseen, jonka pohjalta on perustettu esimerkiksi kansainvälisen palvelumuotoilutoiminnan keskiössä oleva SDN Service Design Network. (Tuulaniemi 2016, 61.) Palvelumuotoilu perustuu muotoilun periaatteille, joiden tutkimuksessa keskityttiin enemmän muotoili-

joiden mielten liikeisiin muotoiluprosessien kuluessa, kuin muotoilun prosessien kulkuun. Nykymuodossaan palvelumuotoilu ymmärretään monimutkaisten ajatteluprosessien avulla tuotettujen uusien mahdollisuuksien luontina, jossa liiketoimintaa kehitetään muotoilun periaatteita hyödyntämällä. (Tschimmel 2012, 2.)

Suunnitteluajattelun periaatteina toimivat käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, jaksottaminen, aineellistuttaminen ja kokonaisvaltaisuus. (Stickdorn & Schneider 2012, 28.) Käyttäjäkeskeinen lähestymistapa edesauttaa suunnittelijan ja asiakkaan eli loppukäyttäjän yhteisen kielen löytämisessä. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää palvelun lopullisia käyttäjiä ja kyetä kommunikoimaan heidän kokemuksiinsa heidän käyttämällä käsitteillä. Kun kommunikaatio on kunnossa, on mahdollista osallistuttaa ja sitouttaa kaikki sidosryhmät suunnitteluprosessiin. Erilaisia menetelmiä käyttämällä sidosryhmiltä voidaan saada laaja-alaista ja arvokasta tietoa suunniteltavan kohteen tiimoilta. Ihmiskeskeinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään ihmisten käytöstä, haluja ja valintoja ja luo niiden kautta mahdollisuuksia uusille innovaatioille. (Brown 2008, 90) Osallistuttaminen luo myös pohjan hyvälle kanssakäymiselle projektin edetessä, joka puolestaan helpottaa asiakkaan hyväksyntää ja lisäarvon luomisen mahdollisuuksia. Jotta sidosryhmien kanssa työskentely olisi rakenteellista ja mahdollistaisi mahdollisimman monien näkökohtien sekä piilotetun tiedon esiintulon, suunniteltavat palvelut tulee pilkkoa pieniin osiin. Palvelu voidaan esittää vaikka sarjakuvaruutuina tai kuvitella vanhanaikaiseksi filmikelaksi, jossa kukin ruutu vastaa yhtä palvelun sarjassa eteneviä toimintoja. Kun kyetään tarkastelemaan palvelun yksittäistä osasta useasta eri näkökulmasta, siitä voidaan löytää jopa täysin yllättäviä puolia, joita muuten ei tulisi ajatelleeksi. Kun suunnitellaan aineettomia palveluita, ne tulee naamioida jollain tapaa aineellisiksi. Kun asiakas tulevaisuudessa näkee jossain esimerkiksi palvelulle kehitetyn ja sen käyttämän logon, aiheuttaa se asiakkaassa mielleyhtymän. Aineellistuttamalla voidaan tuoda esiin palvelun muuten piilossa tapahtuvat prosessit ja näin muistuttaa asiakasta, että juuri koettu asiakaskokemus on tarkoituksella toteutettu juuri tietyn palveluntarjoajan toimesta. Kun palvelua muotoillaan, tulee sen kaikki aspektit ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti. Palvelu ei ole elementti, joka tapahtuu irrallaan luonnollisesta ympäristöstään tai kontekstistaan. Suunnittelun aikana tulee ottaa huomioon kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat palaset, sekä niiden mahdolliset vaihtoehdot. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa jokainen yksityiskohta, joten nämä yksityiskohdat tulisi löytää ja niiden muotoa kontrolloida suunnittelun aikana. (Stickdorn & Schneider 2012, 28- 38.)

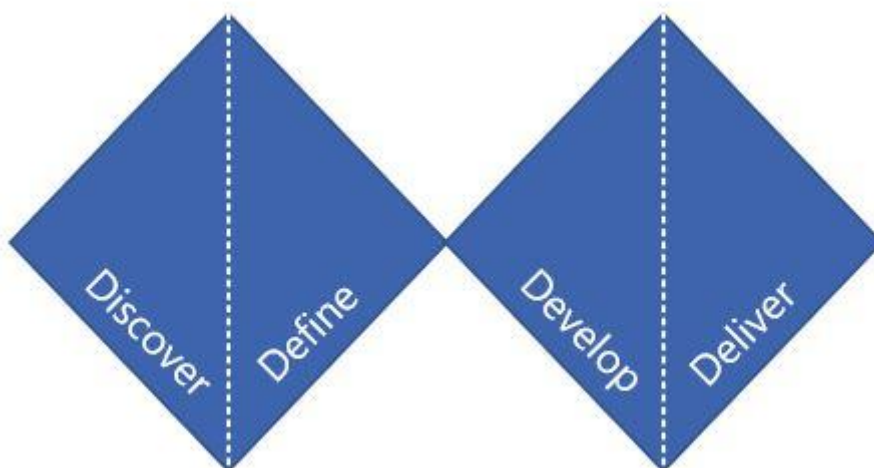
Palvelumuotoiluprosessi etenee mallista riippumatta hyvin samankaltaisesti, koostuen kolmesta seitsemään vaiheeseen. Stickdorn & Schneider (Stickdorn & Schneider 2012, 118) esittelevät yksinkertaisen neljän vaiheen mallin, joka koostuu tutkimuksesta, luomisesta, reflektoinnista ja käyttöönotosta (eng. exploration, creation, reflection and implementation)(kuva

3). Vaiheet ovat luonteeltaan iteratiivisia, joten malli on hyvin karkea lineaarinen yksinkertaistus monimutkaisesta epälineaarista prosessista. Selkeä malli auttaa suunnittelijaa osoittamaan helpommin oman vaikutuksensa lopputulokseen.



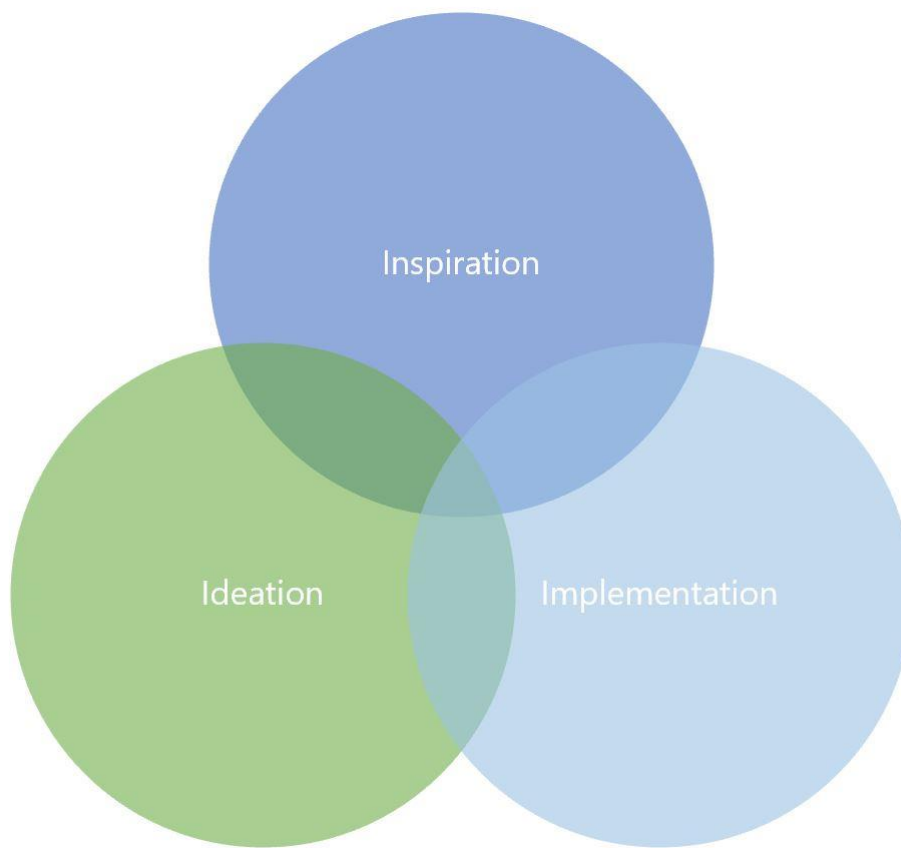
Kuva 3. Neljän vaiheen malli mukaillen Stickdorn & Schneider (Stickdorn & Schneider 2012, 115)

British Design Council:in Double Diamond- malli on pysynyt myös nelivaiheisena 15-vuotisen olemassaolonsa ajan. (British Design Council 2019.) Sen vaiheet, tutki, määrittele, kehitä ja toimita (eng. Discover, Define, Develop and Deliver)(kuva 4) kehitettiin alun perin tutkimalla useiden suunnittelutoimistojen käytäntöjä ja työkaluja. Niistä etsittiin yhteisiä malleja, joista vaiheet lopulta kehitettiin. (British Design Council 2019.) Stickdorn & Schneiderin malli rinnastuu hyvin vastaavaan British Design Council:in malliin kaikilta vaiheiltaan: ensimmäisessä vaiheessa tarkoitus on tutkia ja ymmärtää ympäristöä, toisessa luodaan ymmärryksen pohjalta uusia ideoita, kolmannessa vaiheessa kehitetään vaihtoehtoja ja viimeisessä vaiheessa toimitetaan kehitetty ratkaisu, vaiheiden ollessa tosiasiaa epälineaarisia ja iteratiivisia.



Kuva 4. Double Diamond- malli mukailleen British Design Council (British Design Council 2019)

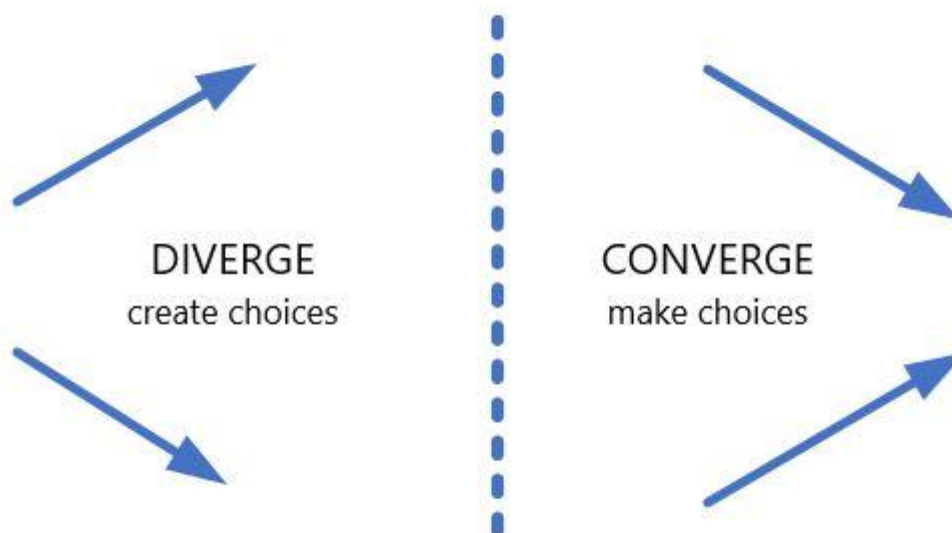
Neljästä vaiheesta vielä yksinkertaisempaan ihmiskeskeiseen kolmen vaiheen malliin johdat-
taa Tim Brown kirjassaan *Change by design: how design thinking transforms organizations and
inspires innovation*. (Brown 2009.) Vaiheet muodostuvat inspiraatiosta (eng. inspiration), alku-
peräisestä motivaatiosta löytää ongelmaan ratkaisu, ideoinnista (eng. ideation), ideoiden ke-
hittämisen ja testaamisen prosessista, sekä implementoinnista (eng. implementation), idean
saattamisesta markkinoille (kuva 5). (Brown 2009, 16.)



Kuva 5. 3i-mallin innovoinnin 3 päällekkäistä tilaa mukailten Ideo (IDEO 2019)

Vaiheet ovat toistensa kanssa limittäisiä ja luonteeltaan iteratiivisia, eikä niillä ole määritettyä järjestystä. Syy tälle on palvelusuunnittelun perimmäinen luonne, utelias tutkimuksellisuus: kun tutkittavasta kohteesta löytyykin jotain täysin poikkeuksellista, tulee ottaa selvää, mihin löydös johtaa. Tällöin vaihetta voidaan vaihtaa lennosta riippumatta siitä, mikä nykyinen vaihe on. (Brown 2009, 16.) Kolmen i:n vaiheiden vaihdellessa projektien edetessä, vaihtelevat keskenään myös divergentti- ja konvergenttiajattelumalli (kuva 6). Divergentin vaiheen ajattelumallissa tuotetaan ideoita ja eri vaihtoehtoja, ja siinä määrä korvaa laadun. Konvergentin vaiheen mallissa näistä vaihtoehtoista valitaan toteutuskelpoisimmat, eli karsitaan ideoiden lukumäärää tekemällä valintoja. (Brown 2009, 66.) Ideoiden laatu paranee ja niiden kuvaukset tarkentuvat iteraatio iteraatiolta, kunnes tuloksiin ollaan tarpeeksi tyytyväisiä. Ideoita joudutaan pakostakin karsimaan pois iteraatioiden kuluessa, joten omiin ideoihinsa ei tule ihastua liian syvästi. Divergenttiin ja konvergenttiin ajatteluun liittyy olennaisesti myös analyysi ja synteesi. Analyyttisen ajattelun ja toiminnan avulla kerätään ympäristöstä tietoa, jota voi muodostua valtavia määriä. Tietoa kerätään muun muassa haastatte- luilla, tutustumalla dokumentaatioihin, ottamalla kuvia tai nauhoittamalla videoita, tarkkaile-

malla tai kokeilemalla asioita. Muodostunut tieto kootaan ideoiksi synteessin avulla, hajanaisesta tiedosta muodostetaan mielekkäitä kokonaisuuksia, jotka parhaillaan ovat enemmän kuin osiensa summa. (Brown 2009, 69.)



Kuva 6. Divergentti- ja konvergenttiajattelu mukailten Ideo (IDEO 2019)

Ideon malliin kuuluu olennaisena osana kokeilun kulttuuri ja sen mukainen asenne. Kulttuurin mahdollistavat alhaalta päin (eng. Bottom-up) tulevat aloitteet kokeiluille ja ylhäältä päin annettava taitava ohjaus. (Brown 2009, 73.) Kulttuurin mahdollistavat säännöt ovat yksinkertaisia, tosin työelämässä usein hankalia toteuttaa:

1. Parhaat ideat saadaan esiin mahdollistamalla koko organisaation kokeilun kulttuuri
2. Henkilöt, jotka ovat tekemisissä yrityksen ulkoisten vaikuttimien kanssa, ovat parhaita kandidaatteja antamaan vastauksia ongelmia ratkaistaessa
3. Ideoita ei tule suosia perustuen siihen, kuka ne esittää
4. Eniten keskustelua herättäviä ideoita tulee suosia
5. Ideoita tulee jalostaa kokeneemman johdon alaisuudessa
6. Tavoitteiden laajuus tulee määrittää niin, että kaikki pystyvät sen helposti sisäistämään ja ymmärtämään

(Brown 2009, 74- 75)

Brownin mukaan palvelumuotoilu on paljon enemmän kuin ideoiden keräämistä, esimerkiksi yrityksen työntekijöiltä. Usein yrityksen johdon asettamien perinteisten aloitelaatikoiden tulokset ovatkin hyvin laihoja, vaikka ideoiden joukossa olisikin hyviä ideoita. Mikä puuttuu, on ideoiden toteuttamisen välineet, sekä niistä tiedottaminen. (Brown 2009, 75.) Kun johto sitoutuu aloitteiden eteenpäin viemiseen ja toteuttamiseen, ideoiden määrä ja laatukin paranevat. Luottamus aloitteiden eteenpäin viemiseen vaaditaan myös optimistisen kulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Jos kynnisyys pääsee valtaamana yrityksen, mahdollisuudet ideoiden jatkokehitykselle ovat heikot. (Brown 2009, 76.)

Ideoinnin keskiössä ovat aivoriihet. Aivoriihet ovat parhaimmillaan ideoiden luonnissa, muut tekniikat puolestaan ovat tehokkaampia valintojen tekemisessä. Ne vaativat omat sääntönsä sekä harjaantumista toimiakseen kunnolla. Jos neuvotteluhuoneeseen suljetaan kymmenen toisille ennestään tuntematonta henkilöä ideoimaan uusia tuotteita, lopputuloksena voi olla mitä tahansa. Jos henkilöt ovat skeptisiä ja heiltä puuttuu kokemusta tai itseluottamusta, tulos tuskin on kovinkaan mielekäs. Ideointi on mitä todennäköisimmin vain huutelua, jokainen haluaa saada oman äänensä kuuluviin, eikä muita kuunnella. Jos puolestaan henkilöt ovat motivoituneita ja luottavat osaamiseensa, sekä jokainen seuraa yhteisiä pelisääntöjä, tulokselta voi odottaa enemmän. IDEO:n aivoriihiä varten varatuissa huoneissa säännöt on kirjoitettu seinille: Älä tuomitse, ruoki villoja ideoita, pysy keskittyneenä aiheeseen sekä tärkeimpänä, rakenna ideoita toisten ideoiden pohjalta. (Brown 2009, 78.)

Visuaalinen ajattelu ja viestintä auttavat kommunikoimaan ideoiden kaikki aspektit, jopa esteettiset ja muut näkökohdat, joita ei verbaalisesti voida välittää. Visuaalinen ajattelu voi olla piirroksia, miellekarttoja, vertailumatriiseja, mitä tahansa, mikä auttaa ideoiden tulkinnaassa usealta eri kantilta. (Brown 2009, 80.) Ihmisten aivot ymmärtävät hyvin tarinoita. tarinat ovat osa henkilöiden itseilmaisua ja sosiaalista elämää. Niiden avulla ihmisen aivot jäsentävät ympäröivää maailmaa ja auttavat selviytymisessä helpottamalla muistamista. (Tomkins 2009, 125.) Palvelusuunnittelu pohjautuu tarinoin ja niiden visuaaliseen esittämiseen. Tiedonhankintavaiheessa etsitään ja kuunnellaan tarinoita, joista poimitaan kiinnekohtia. Ideoinnin ja innovoinnin vaiheissa ideoita esitetään ja kehitetään visuaalisesti ja kertomalla tarinoita. Esimerkiksi palveluketjuanalyysi tai asiakaspolku auttavat visualisoimaan käyttäjäkokemuksen, jolloin asiakkaan kohtaamat palvelun kiintopisteet paljastuvat. Tarinan avulla mahdolliset piiloon jäävät seikat saadaan esille. Tarinaa voidaan tehostaa eläytymällä asiakkaan rooliin näytelmän avulla. (Brown 2009, 132.) Rooliin heittäytymällä ja jopa ylinäyttelemällä tai pelleilemällä, asiakkaan näkökulmasta voidaan saada aivan uutta tietoa.

3i-mallin tehokkuus perustuu osaltaan osaaviin sekatiimeihin (eng. Smart Teams). Osaava tarkoittaa tiimin jäsenien omien alueidensa osaamisen tasoa, johon he luottavat ja jonka avulla he voivat antaa konkreettisen panoksensa projektin tuotokseen. (Brown 2009, 27.) Sekatiimi

tarkoittaa puolestaan tiimin rakennetta, jossa jäsenenä on eri osastojen eri osaamista edustavia yksilöitä. Sekatiimien moniosaaminen voi tarkoittaa yksilöiden välisiä eroja osaamisen kohteissa, jolloin ideointi voi jäädä tuloksiltaan alhaiselle asteelle, jokaisen yksilön puolustellessa omaa osaamistaan. Parhaassa tapauksessa se tarkoittaa yksittäisten yksilöiden monialaista osaamista, jota voi muodostua kokemuksen kautta erilaisissa työtehtävissä tai useiden eri alojen koulutuksen kautta. Tällöin luodaan parhaat edellytykset yhteen hiileen puhaltavalle ja ideoiden omistajuuden takana seisovalle projektitiimille. (Brown 2009, 28.)

3i-mallin lisäksi Ideo on kehittänyt toisen, hieman monimutkaisemman, palvelumuotoilun työkalun, HCD:n. Nimi on lyhenne englannin kielen sanoista Human-Centered Design (ihmiskeskainen suunnittelu), sekä toisaalta sen ytimen muodostavista kolmesta prosessitilasta Hearing (kuuntelu), Creating (luominen) ja Delivering (toimittaminen). (Tschimmel 2012, 7.) HCD on suunnattu kehittyvien maiden yhteisöjen parissa työskentelyyn.

2.3 Palveluiden ja ideoinnin yhteenveto

Yrityksen tarjoamia palveluita voidaan tarkastella joko asiakkaan tai sitä tuottavan yrityksen näkökulmasta, jolloin sen käsittelyn painopisteet muuttuvat sen joko palvelun kulutuksen tai sen tuottamiseen tarvittavien resurssien ja prosessien välillä. (Härkönen ym. 2017, 936.) Konkreettisten tuotteiden ja aineettomien palveluiden kehittämisen välillä on eroja, kuten niiden kuluttamisessakin. Palveluiden tuottamisessa keskeisessä asemassa ovat aineettomuus, erottamattomuus, vaihtelevuus ja kertakäyttöisyys. (Lovelock 2004, 25- 31) Aineettomuuden vuoksi palveluita voidaan tuottaa markkinoille huomattavasti nopeammin, kuin konkreettisia tuotteita. Aineettomuuden vuoksi palveluiden markkinointi voi olla haasteellisempaa, koska palvelusta tulee kuitenkin kyetä eksplisiittisesti tuottamaan jonkinlainen pysyvä mielikuva asiakkaalle, kun taas konkreettisten tuotteiden kanssa toimittaessa mielikuva syntyy implisiittisesti.

Härkösen ym. kirjallisuuskatsauksessa (Härkönen ym. 2017) esiteltyjen palveluiden tuotteistamisen elementtien avulla hankitaan toteutusvaiheessa tietoa kohdeyrityksen tämän hetkisestä tilasta. Kirjallisuuskatsauksesta on löydettävissä 11 elementtiä, joita menestyksekkäät yritykset käyttävät tuotekehityksessään tuottaessaan uusia mielekkäitä ja laadukkaita palveluita markkinoille. Elementit liittyvät joko asiakassuhteeseen tai prosesseihin ja resursseihin. Asiakassuhteeseen liittyvät elementit ovat asiakaslähtöisyys ja asiakkaan hyötyjen arviointi, johon liittyy olennaisesti myös asiakkaan kokema arvo. Asiakaslähtöisyys on koko yrityksen yhteinen ideologia ja tapa työskennellä, jonka avulla asiakasta voidaan kuunnella ja muokata kuullun avulla yrityksen omaa toimintaa vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Yang & Zhang 2018, 590) Toimintaansa säätämällä yritys tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakkaalle arvo muodostuu asiakkaan kokemasta hyötyjen määrästä, josta aina vähennetään hyötyjen hankkimisen kautta koetut ei-toivotut seuraamukset. (Kumar & Reinartz 2016, 37.)

Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa arvoa, yrityksen palveluiden tulee toimia sujuvasti. Ne vaativat taakseen prosesseja sekä käyttöönsä resursseja. Palvelut muodostuvat palveluprosesseista, jotka tarkoittavat sarjaa aktiviteetteja, jotka palvelun tuottamiseen vaaditaan. (Härkönen ym. 2017, 941.) Prosessien tulee olla sitä tuottaville tahoille selkeitä ja hyvin dokumentoituja. Dokumentaation tulee kattaa palvelukokonaisuus sen kaikkine osineen. Sen avulla palvelun komponenttien analysointi ja kehitys helpottuvat ja mahdollistavat kokonaisuuden modulaarisuuden. Modulaarisuuden avulla puolestaan saavutetaan palvelun peruskomponenttien kautta palvelun toistettavuus, kustomointimahdollisuus sekä palvelun käyttöönoton nopeus. (Härkönen ym. 2017, 951.) Modulaarisuuden saavuttamisessa auttaa palvelusta luotava palveluketjuanalyysi. Analyysin avulla palvelu voidaan purkaa osiinsa sen eri kosketuspintoja käyttämällä. Palveluketjuanalyysi avulla voidaan kuvata koko palvelujärjestelmä yksinkertaistettuna prosessimallina, jonka avulla kaikki osapuolet voivat objektiivisesti ymmärtää palvelujärjestelmän toiminnan. (Szende & Dalton 2015, 207.)

Palveluiden ja niiden komponenttien kehittäminen perustuu innovoinnille ja ideoinnille. Innovaatio voi olla jokin uusi tuote, palvelu tai prosessi, jonka avulla yritys saavuttaa taloudellista tai muuta hyötyä. (Ojasalo ym. 2015, 83.) Innovointi ja luovuus liittyvät läheisesti toisiinsa, ja joskus termejä käytetään ristiin toisensa kanssa. Ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Luovuutta kuvataan usein taitona ratkaista ongelmia, jonka jälkeen ratkaistu ongelma tuotetaan markkinoille innovointi vaiheessa. (Reiter-Palmon 2011, 1.) Luovuus ja innovointi tarvitsevat tuekseen vahvan ja osaavan johdon. (Friedrich ym. 2010, 6.) Johdon tehtävä on myös asettaa innovoinnille ohjaavat raamit. Asetetuilla rajoilla on tutkitusti positiivisia vaikutuksia innovaatioprojektien kulkuun, kun rajoitteet esitellään projekteille jo projektien alkumetreillä. (Medeiros ym. 2018.) Ohjaavia rajoitteita tarvitaan pitämään eri taustaisista ammattilaisista muodostuvien projektiryhmien fokukset keskittyneinä. Moniosaavat tiimit hyödyntävät yrityksen kaikkien työntekijöiden osaamista, ei pelkästään tutkimuksen tai suunnittelun ammattilaisten osaamista. (Fay ym. 2019, 11.)

On olemassa useita erilaisia innovointimenetelmiä. Ne kaikki jakavat keskenään tiedon hankinnan, ideoinnin ja sen tulosten arvioinnin ja seulonnan, konseptien luomisen sekä lopulta kaupallistamisen. (Ojasalo ym. 2015, 83.) Ideoinnin ja innovaatioiden kehittämisen apuna käytetään muun muassa avointa ideointia, kasvuyrityksiin perustuvaa sijoitustoimintaa, palvelusuunnitteluajattelu sekä organisaatioiden henkilökunnan osallistuttamista eri keinoin. (O'Reilly & Binns 2019, 53.) Avoimessa innovoinnissa yritys hyödyntää joko muiden kehittämiä, avoimia tuotoksia omassa kehitystyössään, tai antaa omat vähälle käytölle jääneet tuotoksensa muiden organisaatioiden hyödynnettäväksi omissa kehityspoluissaan. (Bogers ym. 2018, 7.) Innovointia voidaan toteuttaa myös kasvuyrityksiin sijoittamalla. Yritys voi osoittaa pääomaansa nuoremman yrityksen kehitykseen, jonka turvin nuorempi yritys voi keskittyä tietyn alueen kehitykseen. Kun kasvuyritys menestyy markkinoilla, sijoittajayritys voi osoittaa mielenkiintoa kasvuyrityksen hankintaan. (O'Reilly & Binns 2019, 52.) Palvelusuunnitteluajattelu

on tehokas työkalu ongelmien ratkaisussa. Siinä yhdistyvät luova suunnitteluajattelu, sekä perinteinen liiketoiminta-ajattelu. (Tschimmel 2012, 2.) Suunnitteluajattelun, joka muodostaa palvelumuotoilun ytimen, periaatteita ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, jaksottaminen, aineellistuttaminen ja kokonaisvaltaisuus. (Stickdorn & Schneider 2012, 28.) Käyttäjäkeskeisen lähestymistavan avulla ihmisten käytöstä, haluja ja valintoja pyritään ymmärtämään ja täten luomaan innovaatioita, joita ihmiset oikeasti haluavat. (Brown 2008, 90.) Lopukäyttäjien osallistuttaminen luo myös mahdollisuuksia uusien liiketoimintamallien löytämiselle yhteistyön kautta. Palvelumuotoilun prosesseja on useita erilaisia. Niistä tunnetuin on British Design Council:in tupla-timantti-malli (eng. Double Diamond). (British Design Council 2019.) Sen neljä vaihetta, tutki, määrittele, kehitä ja toimita (eng. Discover, Define, Develop and Deliver) on kehitetty alun perin tutkimalla eri suunnittelutoimistojen työtapoja ja -kulttuureita. Vastaavaan neljän vaiheen malliin ovat päätyneet Stickdorn & Schneider. (Stickdorn & Schneider 2012, 118.) Se muodostuu tutkimuksesta, luomisesta, reflektoinnista ja käyttöönotosta (eng. exploration, creation, reflection and implementation). Ideon kehittämä 3i-malli muodostuu puolestaan kolmesta toistensa kanssa limittäisestä vaiheesta. Sosiaalisen aspektin huomioiva malli muodostuu inspiraatiosta (eng. inspiration), alkuperäisestä motivaatiosta löytää ongelmaan ratkaisu, ideoinnista (eng. ideation), ideoiden kehittämisen ja testaamisen prosessista, sekä implementoinnista (eng. implementation), idean saattamisesta markkinoille. (Brown 2009, 16.) Mallissa vuorottelevat divergentti-, eli hajaantuva vaihe, jossa tuotetaan paljon ideoita niitä karsimatta ja tuomitsematta, sekä konvergentti-, eli kokoava vaihe, jonka aikana ideoista valitaan toteutuskelpoisimmat. (Brown 2009, 66.) 3i-mallissa korostuvat älykkäät sekatiimit, ylhäältä päin tuleva hellävarainen ohjaus ja luottamus, visuaalinen ajattelu, ennakkoluulottomuus, aikainen prototypointi ja kokeilun kulttuuri, villien ideoiden ruokkiminen aivoriihissä ja muiden ideointimenetelmät avulla sekä ennen kaikkea uusien ideoiden rakentaminen toisten ideoiden pohjalle. (Brown 2009, 78.)

Kun palvelu on saatu ideoitua ja kehitettyä valmiimmaksi useiden iteraatioiden ja prototypoinnin kautta, on vuorossa pilotointi. Pilotointiin käytetään suunnitteluun osallistunutta asiakasta, jonka palautteen pohjalta muutoksia vielä tehdään. Asiakkaan ja yrityksen suhteen on syytä olla kestävällä pohjalla, jolloin asiakas on valmis toimimaan pilottikäyttäjänä. (Härkönen ym. 2017, 944.)

3 Ideointi palvelumuotoilun menetelmin

Palveluorganisaatioille ominainen asiakaslähtöinen arvoajattelu ja sen kautta koetut taloudelliset haasteet ovat nostaneet palvelumuotoilun suosituksi lähestymistavaksi kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 71.) Sen tarjoamat selkeät, joskin monimuotoiset, prosessit ja helposti omaksuttavat työkalut auttavat kehittämään uusia palveluita nopeasti ja täysin asiakaskeskei-

sesti asettaen asiakkaan suunnittelun keskiöön. Palvelumuotoilun keinoin ideoiden kerääminen ja niiden nopea konkretisointi ja visualisointi prototyypin avulla tuottavat mielekkäitä palvelukonsepteja, jotka ovat jo lähtökohtaisesti asiakkaan näkökulman huomioivia.

Tässä kehitystyössä sovellettiin teoriaosassa käsiteltyä Ideon 3i-mallia. (Brown 2009, 16.) Malli koostuu kolmesta limittäisestä innovaation tilasta, joiden järjestystä ei ole määritetty, vaan ne voivat vaihdella tarpeen mukaan. Tilat ovat inspiraatio, ideointi ja implementointi. Malli sopii kohdeorganisaation ja kehityskohteen tutkimukseen ja kehitykseen sosiaalisen aspektinsa sekä ketteryytensä vuoksi. Tutkimuskohteen ollessa asiakkaan ja sisäisen asiakkaan kuuntelu ja sen pohjalta ideointi, 3i-mallin sosiaalinen lähtökohta, joka korostaa empatiaa ja toisten kenkiin astumista (Brown 2009, 49), sekä kaikkien osallistumista suunnitteluun muun muassa sanonnan ”palvelumuotoilu on liian tärkeää jätettäväksi pelkästään muotoilijoiden tehtäväksi” kautta (Brown 2009, 37), on perustellusti hyvä lähestymistapa. Kohdeyrityksen toimialan ollessa ohjelmistokehitys, yrityksessä on olemassa vankka pohja ketterille kehitysmenetelmille. Tämän vuoksi 3i-mallin joustava ja myös ketterä lähestymistapa liitettynä asiakaskeskeisyyteen on helposti omaksuttavissa koko henkilökunnalle.

Kehitystyötä tehtiin kohdeorganisaation toimitiloissa hyödyntäen neuvotteluhuoneita sekä muuta toimistotilaa. Kohdeorganisaation eri toiminnoista johtuen henkilökunnan saatavilla olo vaihteli huomattavasti toiminnosta riippuen. Tämän lisäksi organisaation henkilökunta oli erittäin kiireistä, joka lisäsi haasteita tiedon- ja ideoiden keruulle. Toimitilat olivat kuitenkin modernit ja neuvotteluhuoneet hyvin varusteltuja, jolloin niissä kaikissa oli käytettävissä langattomat älynäytöt ja muita ideointia ja visualisointia helpottavia apuvälineitä. Myös muut toimitilat olivat ideointiin ja suunnitteluun sopivia. Ne olivat monimuotoisia ja värikkäitä sisältäen useita eri fyysisiä tiloja, jotka omasivat erilaisen tunnelman, kuten sohvista ja tyynyistä muodostuvan loungetilan, asiakkaille suunnatun edustustilan ja erillistä pöytäryhmistä muodostuvan esitystilan seinän kokoisine valkokankaineen. Mielikuvitusta hivelevät ja ideointiin kannustavat tilat ovat 3i-mallin mukaan suunnittelun tehokkuutta lisäävä tekijä. (Brown 2009, 35.)

Innovointivaiheessa kerättiin tietoa henkilökunnan parista verkkokyselyllä, jonka kysymykset liittyivät teoriaosan alun palveluiden tuotteistamisen eri elementteihin ja niiden esiintymiseen kohdeorganisaation ympäristössä. Kyselyn (liite 1) aiheina olivat muun muassa yrityksen tuottamat palvelut prosesseineen, niiden dokumentaatio, henkilöiden suhtautuminen ja odotukset palveluiden kehitykseltä, kokeilun kulttuuri, asiakkaiden kuuntelu ja käytettävissä oleva aika. Kyselyn tuloksia syvennettiin sen jälkeen teemahaastatteluilla. Haastattelut järjestettiin henkilökohtaisesti jokaisen eri osaston edustajan kanssa. Kyselyn ja haastatteluiden analysoinnin tuloksena tuotettiin henkilökuntaa kuvaava persoona, joka edusti tulevassa ideointityössä henkilökunnan eri intressejä ja toiveita. Ideointityössä käytettiin hyväksi edellä

luotua persoonaa, jonka näkökulmasta arvioitiin ja ideoitiin kehitettävää ideointimallia palveluketjuanalyysin kanssa. Ideointivaiheen eri iteroitien jälkeen saatiin tuotoksena kohdeyrityksen ideointiprosessin konseptimalli. Aikataulullisesti tutkimus toteutettiin puolen vuoden aikana. Kyselytutkimus toteutettiin toukokuussa 2019 ja teemahaastattelut kesälomien jälkeen elo-syyskuussa 2019. Ideointivaiheen iteraatiot toteutettiin loka-marraskuussa 2019 ja lopullinen konsepti esiteltiin johtoryhmän jäsenille jalkautusta varten marraskuussa 2019.

3.1 Inspiraatio

3i-mallin inspiraatiovaiheessa on tarkoitus tutustua käsillä olevaan ongelmaan ja kerätä siitä mahdollisimman syvällistä tietoa. (Brown 2009, 41.) Ongelman laatu ja sen käsittelyn rajoitukset tulee olla tiedossa projektin alustuksesta (eng. the Brief) lähtien. Ympäristöä, ihmisiä ja heidän välisiä suhteitaan tutkitaan käyttäjien näkökulmasta käyttämällä eri menetelmiä, esimerkiksi havainnointia, kyselyitä ja haastatteluita. Menetelmiä käytettäessä tulisi muistaa se, että usein ihmiset tekevät asioita tottumuksesta, täysin automaattisesti sitä erikseen ajattelelatta. Tämän pohjalta havainnoijan tulisi keskittyä myös siihen, mitä ihmiset eivät tee. (Brown 2009, 43.) Tässä työssä tietoa kerätään organisaation henkilökunnalta, ensin yleisesti kyselytutkimuksen kautta, jonka avulla selvitetään yrityksen tarjoamien palveluiden taustat ja mahdolliset ongelmakohdat, heijastaen teoriaosan palveluiden kehityksen elementtejä vastaajien mielikuviin, sekä myöhemmin kyselyyn perustuvilla teemahaastatteluilla, joilla kyselyssä haarukoituja tietoja syvennetään. Koska kyselytutkimus ei perustu otokseen, vaan yrityksen henkilöstö muodostaa perusjoukon, vastausten tulkinta ja tulokset voidaan kohdistaa yksinomaan tätä nimenomaista perusjoukkoa koskevaksi. (Ojasalo ym. 2015, 122.)

3.1.1 Kyselytutkimus

Lähtökohtana kehitystyölle käytetään kyselyä. Teoriaosuuden ensimmäiseen osaan perustuvien kysymysten avulla saadaan haarukoitua palveluiden tuottamisen tämän hetkistä tilaa. Haastattelujen toteuttaminen suurelle joukolle ihmisiä voi olla kallista ja aikaa vievää. Kyselytutkimus on määrällinen menetelmä, jolla saadaan kerättyä nopealla aikataululla suurelta joukolta tutkittavia laaja tutkimusaineisto, joka perustuu useisiin kysymyksiin. Kyselyiden keskeisimpänä heikkoutena pidetään niiden mahdollista pinnallisuutta. Tutkija ei voi tietää, millä vakavuudella vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, miten hyvin kysyttävien asioiden vastausvaihtoehdot sopivat vastaajan näkökantoihin, eikä sitä, miten hyvin vastaajat ovat perillä kyselyn aihepiiristä. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Tutkittaessa organisaation omaa henkilökuntaa, voidaan kuitenkin olettaa kaikkien vastaajien omaavan tietämystä yrityksen toiminnasta ja kyselyn aihepiiristä. Kyselyllä haluttiin kartoittaa henkilökunnan mielikuva ja kokemukset yhdessä kehittämisen mahdollisuuksista sekä ideoinnista. Kyselyn vastaukset tukivat myös seuraavaa vaihetta, eli teemahaastatteluja, joilla kyselyn vastauksiin haettiin syvempää ymmärrystä. Kysely on syytä testauttaa ja hyväksyttää ennen sen laajempaa levittämistä.

(Ojasalo ym. 2015, 133.) Ennen kyselyn toteutusta, kysymykset testattiin kohdeorganisaation henkilökunnan edustajien kanssa ja kysymyksiä muokattiin palautteen mukaisesti.

Perusjoukoksi muodostui 43 henkilöä, joka on henkilökunnan päälukumäärä pois lukien johtoryhmän jäsenet. Kyselyn kaikkiin kysymyksiin vastasi 31 henkilöä, joka vastaa 72,1% perusjoukosta. Kysely toteutettiin kyselynetti.com-palvelussa, jonka ulkonäköä pystyttiin muokkamaan yrityksen ilmettä vastaavaksi väreiltään sekä logoa käyttäen. Näin alustasta saatiin tutun oloinen, luottamusta herättävä ja helposti lähestyttävä. Kysely lähetettiin henkilökunnalle sähköpostitse, helposti lähestyttävän saatekirjeen kanssa. Vastausaikaa oli vain 1 viikko, joka pohjautui toimintatutkimuksen perusteeseen ”kiireinen ympäristö” ja jonka toivottiin motivoivan henkilöitä vastaamaan pikaisesti, jättämättä vastaamista odottamaan myöhempää hetkeä. Vastaaminen tapahtui anonyymisti, joten vastaajilta ei vaadittu identifioivien tietojen antoa. Vain osasto, jolla vastaaja työskentelee, kysyttiin, vastaajalla ollessa kuitenkin mahdollisuus jättää vastaamatta kysymykseen. Kyselyn kysymykset perustuivat luvun 2 muodostamaan tietoperustaan ja teemoina toimivat osallistuminen, innovointimahdollisuudet sekä prosessit ja dokumentaatio.

Vastaajista kaikki, paitsi yksi, kertoivat osaston, jolla työskentelevät. Vastauksia tuli tasaisesti kaikilta osastoilta. Suuri vastaajajoukko (32%, n=10) oli kuitenkin tuotekehitysosastolta, joka on jo lähtökohtaisesti kehitysorientoitunut osasto ja sen työntekijät ovat vahvasti mukana yrityksen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Toimintatutkimuksen kohteen ollessa kaikkien osastojen yhteistyössä tapahtuva kehittäminen, vastauksia saatiin hyvin myös muilta kuin tuotekehitysosastolta.

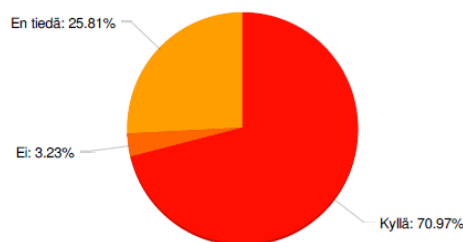
6. Minulla on paljon hyvä kehitysideoita *

Osallistujamäärä: 31

22 (71.0%): Kyllä

1 (3.2%): Ei

8 (25.8%): En tiedä



Kuva 7. Kehitysidealat

Kaikki vastaajat suhtautuivat myönteisesti yrityksen toiminnan kehittämiseen osallistumiseen, sekä suuri joukko (71%, n=22) omaa paljon kehitysideoita toiminnan parantamiseksi. Lähes kaikki (90%, n=28) pitävät ideoiden kehittämisestä sekä suunnittelusta muiden kanssa, joten yhteiskehittämiselle on olemassa vankka pohja. Sitä tukee myös toisten kanssa työskentelystä nauttivat 87% (n=27), vain 6% (n=2) ollessa siitä nauttimatta. Yhteishenkeä kuvaa myös avunanto työtehtävissä sitä pyydetessä, johon positiivisesti suhtautui 97% (n=30). Toisten osaamiseen luottaa 84% (n=26) vastaajista, 13% (n=4) vastatessa luottamuksen puuttuvan. Toisten ideoihin ja mielipiteisiin luottaa myös 74% (n=23) vastaajista, 10% (n=3) ollessa negatiivinen asiassa. Positiivisesti yleensä asioihin suhtautuu 77% (n=24) vastaajista, kun 23% (n=7) ei tiedä kantaansa. Tämä johtunee kysymyksen moniselitteisyydestä, koska vastaajista yksikään ei kertonut negatiivista kantaansa. 74% (n=23) kertoi uusien ideoiden muodostamisen toisten ideoiden pohjalta olevan helppoa. Tätä ominaisuutta tarvitaan palvelumuotoilun innovointi- ja ideointivaiheessa. 6% (n=2) vastaajista kertoi omien ideoidensa olevan yleensä parempia kuin muiden, 29% (9) mukaan näin ei ole. Loput 65% (n=20) vastasivat en tiedä, luultavimmin kysymyksen monitulkinnallisuuden sekä sen tarkan kontekstin puutteen vuoksi. Näkökulmasta riippuen, onko kyseessä omaa osastoa ja työtehtävää vai koko yrityksen toimintaa koskeva idea liitettynä yrityksen sisäisiin hierarkioihin ja kehittyneisiin tapoihin, ideat voivat tuntua vastaajista irrallisilta tai vaatimattomilta. Kuitenkin jokainen työntekijä omaa työtehtäväänsä liittyvää osaamista, jonka esiin saaminen ja kodifointi voi olla haasteellista.

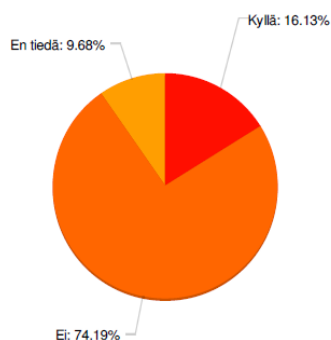
9. Uusien ideoiden eteenpäin vieminen on helppoa *

Osallistujamäärä: 31

5 (16.1%): Kyllä

23 (74.2%): Ei

3 (9.7%): En tiedä



Kuva 8. Ideoiden eteenpäin vieminen

Uusien ideoiden kaatuminen jo alkumetreillä pitää paikkansa 55% (n=17) mielestä, 19% (n=6) vastatessa väittämän olevan väärin ja 26% (n=8) vastatessa en tiedä. 74% (n=23) kertoi kuitenkin

kin uusien ideoiden eteenpäin viemisen olevan vaikeaa ja vain 16% (n=5) sen olevan yrityksessä helppoa. Tämä on selkeä ongelma yrityksen henkilöstön osaamisen esiin tuomisessa. Asiassa on useita eri puolia, ongelma voi olla täysin teknisten ratkaisujen puute, tai perustua henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Erot introverttien ja ekstroverttien persoonallisuuksien välillä on myös huomioitava. 35% (n=11) kertoi omien ideoiden kokeilemisen olevan yrityksessä helppoa, 26% (n=8) sen olevan vaikeaa. Loppujen 39% (n=12) vastatessa en tiedä, kyse on arvatenkin jälleen kontekstin puutteesta. 97% (n=30) mielestä asiakkaiden toiveiden kuunteleminen on hyödyllistä uusia palveluita kehitettäessä. Vastaaajista 45% (n=14) suosisi perinteistä neuvotteluhuoneessa tapahtuvaa osallistumista uusien palveluiden kehityksessä, kun puolestaan 52% (n=16) haluaisi mieluummin käyttää ideoinnissa uusia digitaalisia työkaluja, jotka mahdollistaisivat ideoinnin ajasta ja paikasta riippumatta. 48% (n=15) mielestä yrityksen nykyiset työkalut auttavat uusien ideoiden työstämisessä, 13% (n=4) mielestä näin ei ole. Kuitenkin 39% (n=12) ei tiennyt, mitä vastata kysymykseen, joten suuri osa vastaaajista ei todennäköisesti hahmota olemassa olevia mahdollisuuksia tai olisi halunnut lisää vastausvaihtoehtoja kysymykseen. 52% (n=16) vastaaajista omaa myös mahdollisuudet uusien palveluiden kehittämisen osallistumiseen muiden työtehtävien antaessa periksi, 26% (n=8) vain erikseen ennalta sovittuina aikoina. Tämä voisi antaa viitteitä aina saatavilla olevien työkalujen käytölle ideoinnissa.

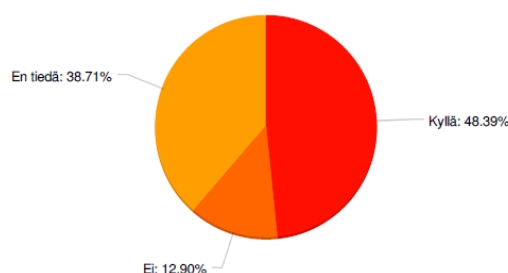
24. Käytettävissä olevat työkalut auttavat uusien ideoiden työstämisessä *

Osallistujamäärä: 31

15 (48.4%): Kyllä

4 (12.9%): Ei

12 (38.7%): En tiedä



Kuva 9. Käytettävissä olevat työkalut

Yrityksessä meneillään olevien projektien sisällön tiesi 68% (n=21) ja 32% (n=10) niitä ei tiennyt. Tuotettavien palveluiden prosessien selkeyden ja hyvän dokumentoinnin kannalla oli vain 3% (n=1), 58% (n=18) vastatessa negatiivisesti. Vaikka mielipiteettömiä vastauksia oli 38% (n=12), tämä on selkeä puute joko itse prosessien dokumentoinnissa tai tiedon jakamisen onnistumisessa. 71% (n=22) vastasi tuntevansa huonosti yrityksen palveluiden eri komponentit ja

niiden tuottamiseen tarvittavat prosessit, 16% (n=5) tuntiessa ne hyvin. Palveluiden modulaarisuuden ja niiden muokattavuuden kannalla oli 26% (n=8), kielteisellä kannalla puolestaan 19% (n=6). Vastaaajista 55% (n=17) ei osannut ottaa kantaa modulaarisuuteen, todennäköisesti kysymyksen aiheesta johtuen.

Avoimiin vastauksiin saatiin paljon kommentteja, joiden joukossa oli hyviä ehdotuksia aihepiirin ympäriltä. Alla koottuna vastaukset:

”Meneillään olevista projekteista ovat perillä vain projektin jäsenet, sekä mahdollisten käytäväkeskustelujen kautta ohimennen asiasta kuulleet henkilöt. Projekteille kaivattiin ilmoitustaulutyypistä paikkaa, jossa kaikkia projekteja ja niiden edistymistä voidaan seurata”.

”Suuri ongelma ideoiden eteenpäin viemisessä on myös käytettävissä oleva aika. Sen puutteen vuoksi hyvät ideat ja ylipäättään kehitysideat jäävät kertomatta eteenpäin, koska jo lähtökohtaisesti koetaan sen turhuus”.

”Dokumentoinnin tärkeyttä ei voi korostaa liikaa ja välillä tunnetaan sen olevan yrityksessä toissijainen asia”.

”Palveluiden kehittämisessäkin heikoin lenkki on kartoitusvaihe ja dokumentointi, joka on huomattu lähes kaikissa kehityshankkeissa”

”Tavoitteiden ja maalien puute tai niiden dokumentoinnin puute estää maaliin pääsemisen”

”Ideoiden kehityksessä ja suunnittelussa tulee ottaa huomioon yrityksen eri persoonallisuudet, intro-, ekstro- ja ambivertit. Kaikille halukkaille tulisi antaa mahdollisuus osallistua ideointiin. Ideoiden esittäminen nimettömänä saattaisi alentaa mahdollisesti ujojen/ arkojen henkilöiden kynnystä osallistua”.

”Eri osastoilla ei ole yleensä tietoa muiden osastojen käynnissä olevien projektien olemassa olostä, eikä täten osaa niissä, mikä on ikävää. Kehitysehdotuksiin tunnutaan suhtauduttavan ensin lämmöllä, mutta sen jälkeen asioita viedään harvoin eteenpäin. Tuotettaviin palveluihin liittyviin kehitysehdotuksiin on viime aikoina alettu suhtautumaan suopeammin kuin aiemmin. Eri tiimien jäsenistä koostuvat kehitystiimit ovat loistavia, niitä kaivataan lisää”.

”Uusille ideoille toivottaisiin laitettavan enemmän painoarvoa, vaikei niillä olisikaan ideatasolla vielä näyttöä. Tämä vaatisi kyselyä varsinkin johdolta tiimille”.

”Asiakkaita tulisi kuunnella enemmän/ PELKÄSTÄÄN kehitystyössä ja miettiä asiat asiakkaiden kanssa. Yksi yrityksen arvoista on asiakaskeskeisyys ja tulisi miettiä, toteutuuko se oikeasti”.

”Yrityksen sisäiset prosessit eivät yleisesti ottaen ole tarpeeksi selkeitä. Kunnollisten prosessien ja sisäisen dokumentaation puuttuessa ideat ja know-how eivät siirry eteenpäin tarpeeksi pitkälle niin, että jotain muutosta tai valmista saataisiin aikaiseksi”.

Projektien alkuvaiheen kartoitus, eli aiheeseen tutustuminen ja tiedon etsinnän puute aiheuttaa projektien viivästymistä yritys ja erehdys- menetelmän käytön vuoksi. Tämän lisäksi avoimet kysymykset- osiossa viitataan vahvasti läpinäkyvyyden puutteeseen, asiakkaiden kuuntelun ja villienkin ideoiden eteenpäin viemisen tärkeyteen ja sisäisten prosessien selkeyttämiseen.

3.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on strukturoimaton haastattelun muoto, jossa teemat eli keskustelun aiheet ovat ennalta mietityt. Teemojen tulee kattaa tutkittava ilmiö, jolloin siitä saada syvempi käsitys. Teemat mahdollistavat keskustelun uusien polkujen löytämisen, tutkijan esittäessä tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksiin reagoiden. (Kananen 2015, 83.)

Teemahaastattelun kysymykset perustuvat opinnäytetyn luvun 2 tietoperustaan ja kyselytutkimuksen avulla kerätyn tiedon analyysiin. Kyselyn tulosten tuottamaa tietoa syvennetään haastatteluiden avulla. Näin pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen ja ymmärtämään syitä, joiden vuoksi uusien ideoiden prosessointi on haasteellista, sekä löytämään henkilökunnan ideoita tilanteen parantamiseksi. Haastatteluihin valittiin vapaaehtoiset henkilöt jokaiselta kohdeyrityksen osastolta. Haastattelut tallennettiin täysin anonymisti, eikä haastateltavien tunnistettavia henkilötietoja käytetä missään. Ne nauhoitettiin ääninauhurilla, jonka sisältö poistettiin litteroinnin jälkeen. Haastattelut numeroitiin ja niihin liitettiin osasto, jolla työntekijä työskenteli haastatteluhetkellä. Tämä johti yhteensä 6 eri haastatteluun, jotka olivat kestoltaan 30- 90 minuuttia, riippuen haastateltavasta. Haastattelut sujuivat erinomaisesti haastateltavien ollessa tarpeeksi rennossa olotilassa ilman turhaa jännitystä tai muuta varautuneisuutta. Tässä korostuu haastattelijan oma persoonallisuus ja olemus, sekä tietysti jo mahdollisesti ennestään luotu suhde haastateltavaan. Täysin ulkopuolisen haastattelijan käyttö johtaisi todennäköisesti erilaisiin tuloksiin kuin tässä tapauksessa. (West & Kreuter 2018, 17.)

Vastaja	Osasto	Työkokemus yrityksessä
Haastateltava 1	Service desk	>5
Haastateltava 2	Laiteasennus	>5
Haastateltava 3	Palvelut	<5
Haastateltava 4	Koulutus	>10
Haastateltava 5	Tuotekehitys	>5
Haastateltava 6	Myynti	>5

Taulukko 1. Teemahaastattelujen taustatiedot

Tallennetut teemahaastattelut litteroitiin, josta muodostui 10 A4-sivua tekstiä. Sen jälkeen niistä koostettiin tiivistetyt tekstit teemoittain:

Kysymys 1: Kuunnellaanko asiakkaita oikeasti ja kuinka ideoiden eteenpäin vienti toimii?

Yrityksellä on prosessi asiakkaiden ideoiden käsittelemiseksi, mutta se ei toimi jouhevasti enää ruuhkautumisen vuoksi. Hyvätkään ideat eivät tunnu menevän nopeasti läpi kehitykseen asti ilman korkeamman tason puuttumista peliin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiat, joista pidetään enemmän meteliä, toteutetaan ensimmäisinä. Kuitenkin halutaan uskoa toiveiden toteuttamiseen ja uusia ideoita syötetään prosessin mukaisesti. Prosessista puuttuu kuitenkin läpinäkyvyys, joten ideoiden statusta ei tiedetä sen jälkeen, kun idea on lähetetty sähköpostilla eteenpäin. Toteutetut, monimutkaisemmat ideat eivät saa usein palautetta asiakkailta, koska niiden toteutuksesta ei ole tietoa. Pienemmät, mutta näkyvät muutokset saavat heti positiivista palautetta runsaasti. Uusista ominaisuuksista tulisi pitää enemmän meteliä.

Yrityksen henkilöstön omat ideat kaatuvat usein heti tuoreeltaan. On tavallista, että esitetty idea tyrmätään heti, mutta esitettäessä se uudelleen puolen vuoden kuluttua, se hyväksytäänkin hyvänä ideana. Tämä vaikuttaa joko idean ”myymisen” tai idean vastaanottajan osaamisen ongelmalta. Joskus ongelmana on uskallus, ei uskalleta sanoa omia mielipiteitä. Esimerkiksi tätä tutkimusta varten toteutettuun kyselyyn oli mahdollista vastata anonyyminä, joten se helpotti vastaamista monella. Oman osaston sisällä tapahtuva ideointi, joka vaikuttaa omaan työskentelyyn, on helppoa, se otetaan hyvin vastaan. Usein ideat ovat hyvin perusteltuja ja tarkasti selitettävissä hyötyineen. Tähän liittyen osastojen välillä tapahtuvaa ide-

ointia sanotaan usein ”huuteluksi”. Ideat eivät ole rakenteellisia, eikä niiden tarkkoja käyttötapauksia ja hyötyjä kuvata, joten niitä pidetään irrallisina kommentteina. Joskus ideoiden esittäjille kerrotaan ideasta tarvittavan tarkemman ”speksin”, mutta kukaan ei tiedä minkä muotoinen sen tulisi olla. Myös asiakasrajapinnassa työskenteleviä alan ammattilaisia tulisi kuunnella tarkemmin, koska heillä on suora yhteys asiakkaisiin päivittäin, sekä sen lisäksi alalla tarvittava erikoisosaaminen, jota esimerkiksi kehityksestä vastaavilla IT-alan ammattilaisilla ei ole.

Kysymys 2: Onko uusien ideoiden toteuttamisella esteitä?

Osa ideoista jää esittämättä, koska ei tiedetä oikeaa tapaa tai kanavaa. Pienet, mutta paljon yhteydenottoja poikivat asiat hautautuvat niiden edelle menevien ideoiden alle. Ideat myös tarvitsevat paljon kannatusta ennen toteutustaan, joskus ei vain yksinkertaisesti uskalleta edetä asioiden kanssa. Joissain tapauksissa on vallalla ”se on toiminut näin ennenkin”- mentaliteetti, eikä asioita haluta muuttaa. Tieto ei myöskään kulje kunnolla osastojen välillä. Asian laita on kylläkin parantunut viime aikoina. Toisille perinteinen sähköposti on raskasta luettavaa, toisenlainen media voisi toimia paremmin. Toiset puolestaan haluavat kaiken vielä sähköpostina, tosin tiivistetyssä muodossa.

Kysymys 3: ovatko tuotettavat palvelut ja niiden prosessit selkeitä ja hyvin dokumentoituja?

Tiedon läpinäkyvyydessä yrityksen sisällä on havaittu ongelmia. Osastojen sisäinen viestintä ja dokumentaatio on yleensä hyvää. Yrityksen tasolla dokumentoinnissa ollaan kehitytty viime aikoina parempaan suuntaan. Ongelmana tuntuu olevan tiedon löytäminen tarpeeksi tehokkaasti. Usein useat henkilöt samalta osastolta kysyvät samasta asiasta multa osastoilta, aiheuttaen näin turhaa vaivaa. Yrityksen tuottamien palveluiden päivityksistä informoidaan henkilökuntaa säännöllisesti, mutta lyhyt infotilaisuus ei ole tarpeeksi kaiken uuden sisäistämiseen, varsinkin kun osa henkilökunnasta ei aina pääse tilaisuuksiin. Tiedon sisäistämiseen tarvitaan aikaa sekä henkilökohtaista kokemusta, eli tekemisen kautta oppimista. Sen lisäksi osalla työtehtävät ja ajan puute estävät uusiin asioihin tutustumisen lukemalla dokumentteja. Tarvitaan muitakin tapoja tai medioita tiedon jakamiseen.

Kysymys 4: Ehdotuksia ja ideoita ympäristön kehittämiseen:

Ideoiden käsittelyyn ehdotettiin ”mitä, miksi ja miten”- tyylistä pohjaa, johon ideoiden esittäjät tarkentaisivat ideaansa ja samalla joutuisivat itsekin miettimään tarkemmin sano- maansa. Voitaisiin kehittää jonkinlainen työkalu, jolla idean voisi selittää ja osoittaa sen käsiteltäväksi vastuuosastolle. Vastuuosasto olisi valittu osasto, jota idea eniten koskee. Kaikki osastot käsittelisivät viikkokokouksissaan itselleen osoitetut ideat ja joko hyväksyisivät tai hylkäisivät ne. Näin ideoiden käsittelykuorma jakautuisi paremmin eri osastojen kesken,

joissa kuitenkin työskentelee ideaan liittyvän alan asiantuntijoita ja jotka pystyvät suodattamaan toteutuskelvottomat tai muuten sopimattomat ideat pois heti alkuunsa. Sen lisäksi tarvitaan lisää läpinäkyvyyttä ideoille, myös hylätyille. Niitä tulisi pystyä perustellusti hylkäämään, sekä hylättyihin ideoihin tulisi pystyä vastaamaan, vaikka kehittämällä ideaa paremmaksi. Sen lisäksi ideoiden tulisi pysyä pieninä, jottei haukattaisi heti liian suurta palaa. Viimeistään idean toteutusvaiheessa otettavat askeleet tulisi olla pieniä, tehtäisiin pieniä parannuksia kerrallaan, joista muodostuisi suurempia kokonaisuuksia. Näin muutokset olisi helpompi hahmottaa kaikkien toimesta.

Ideoiden läpinäkyvyyden lisäksi tarvitaan läpinäkyvyyttä käynnissä oleville projekteille ja muille toimille. Tieto niistä on saatava kaikkien ulottuville helpolla tavalla.

Yrityksessä on aikanaan pidetty erään osaston toimesta sohvapalavereita, joissa asian esittäjät ovat menneet toiselle osastolle jakamaan tietoa 5 minuutin ajaksi, jonka aikana kaikki osastolla osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Lyhyen palaverin jälkeen palattiin takaisin normaaliin päiväjärjestykseen.

Tiimien välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa tulisi parantaa siirtymällä pois ”top-to-bottom”-tyylistä. Eri osastojen tulisi miettiä, mitä odottavat toisilta osastoilta. Tarvitaan vuoropuhelua ja palautetta osastojen välisistä toiveista ja odotuksista. Jokaisen tulisi saada toteuttaa itsemääräämisoikeuttaan ja suunnitella, miten tehdä yhdessä töitä.

Projekteissa käyttöön otetut sekatiimit, jotka muodostuvat eri alojen osaajista, ovat hyvä parannus. On vihdoin tajuttu, että jokaisella osastolla ja niiden työntekijöillä on paljon annettavaa. On myös huomioitava osaaminen, projekteihin on saatava oikeanlainen osaaminen. Tämä vaatii tarkempaa suunnittelua.

Viimeinen askel puuttuu, miten saadaan tieto uusista asioista asiakkaille asti. Tarvitaan enemmän rohkeutta ja ylpeyttä omista saavutuksista.

3.2 Ideointi

Vaikka 3i-mallin eri vaiheet ovat iteratiivisia ja toistensa kanssa limittäisiä, voidaan prosessista tunnistaa helposti ideointivaihe. Ideointivaiheen tarkoitus on kerätyn tiedon avulla luoda uutta tietoa, aluksi luoda divergentin vaiheen mukaan vaihtoehtoja ja sen jälkeen tehdä valintoja konvergentin vaiheen kautta, yhdistäen tietoa ja ideoita mielekkäiksi uusiksi ideoiksi. (Brown 2008, 88.)

Kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden havaintojen sisällönanalyysin tuloksena saatiin pelkistämisen avulla koottua lista yrityksen palveluiden ideointiprosessin fokuskohteista. Pelkistäminen on vaihe, jossa havainnot yhdistetään mielekkäiksi ryhmiksi. (Ojasalo ym. 2015,

119.) Teemahaastatteluiden luonteesta johtuen tietoa kerättiin laajalti, ja pelkistämisen vaiheessa karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Projektiryhmä tunnisti ryhmittelyn avulla aineistosta useille henkilöille yhteisiä intressejä, joiden avulla seuraavaksi voitiin luoda organisaation työntekijöitä edustava persoona sekä hahmotella palveluketjuanalyysiä. Yhteiset havainnot olivat pääosin selkeitä ja siten nousivat helposti esiin aineiston joukosta.

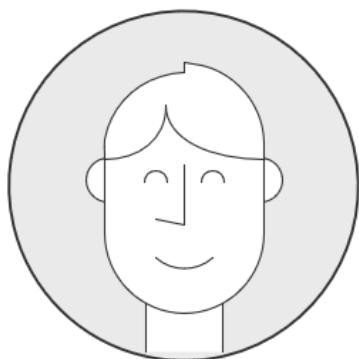
Suunnittelun lähtökohtina toimivat henkilökunnasta luotu persoona, analysoinnin kautta saadut tulokset sekä ideoinnin teoriaosuuden parhaat käytännöt (kuva 10). Yhtenä työn ohjaavana kysymyksenä toimivan ideoinnin prosessin ongelmien syiden selvittämisen syiksi tunnistiin läpinäkyvyyden puute, strukturoidun ideoinnin mallin, eli speksin puute ja näiden kautta molempien, sekä sisäisen, että ulkoisen asiakkaan kuuntelemisen vaikeudet

Tiedottaminen	Tiedotus eri medioita käyttämällä	Selkeät tavoitteet	Tavoitteiden asetus	Eri persoonoiden huomiointi	Asiakkaiden kuuntelu etusijalle
Ideointiprosessin läpinäkyvyys	Kartoitusvaiheen huomiointi	Käytettävissä olevat työkalut	Anonyymi ideointi	Ideoiden speksi: mitä, miksi, miten	Projektien alkuvaiheen kartoitus
Sohvapalaverit	Dokumentaatio	Ideat hyväksyttäväksi tiimeille	Idea-template: mitä, miksi, miten	Uusille ideoille enemmän painoarvoa	Aika usein asioiden omaksumiseen
Vuoropuhelua	Hyväksytyjen ideoiden tiedottaminen asiakkaille	Käytettävissä oleva aika	Tiedottaminen	Kokeilu	Tiedonhankinta, ideointi, tulosten arviointi ja seulonta
Visuaalinen ajattelu	Toteuttamiskelpoisuus, elinkelpoisuus, haluttavuus	Tiimityö	Käyttäjakeskeisyys	Parhaat kandidaatit mukaan ideointiin	Asiakkaiden kuuntelu
kokonaisvaltaisuus	Yhteiskehittäminen	Jaksottaminen	Iterointi	Idean esittäjällä ei väliä	Entien keskustelua herättäviä ideoita tulee suosia
Johdon ohjaus	Lupaus toteuttamisesta herttää luottamusta	Optimismi	Aineellistuttaminen	Yhteiset säännöt ideoinnille/palavereille	Aälä tuomitse
Rajaukset	Rakenna ideasi toisten ideoiden pohjalle	Rajaukset	Tarinan kerronta	Monitaitoiset ryhmät	Ruoki vilttejä ideoita
Johdon tuki	Pysy keskittyneenä	Visualisoi	Tarinoi		

Kuva 10. Tiedonkeruun tulokset ja teorian parhaat käytännöt yhdistettynä

3.2.1 Persoonat

Persoonat (eng. Personas) ovat kuvitteellisia profiileja, jotka perustuvat jonkin tietyn joukon jaettuihin, yhteisiin ominaisuuksiin tai intresseihin. (Stickdorn & Schneider 2012, 172.) Niiden avulla suunniteltavaan palveluun saadaan personoiden mukaisia näkökulmia, jotka voidaan näin konkretisoida ja joista käsin palvelua voidaan yrittää ymmärtää tarkemmin. Personoiden luonnin yhteydessä projektitiimin on pakko asettua käsiteltävien asiakasjoukkojen asemaan miettiessään personoiden eri ominaisuuksia ja intressejä. Luotava persoona pohjautuu teema-haastatteluiden tuloksiin. Niistä koostettiin ominaisuuksia, jotka ovat useiden haastateltujen mukaan yleisiä yrityksen henkilökunnan parissa ja jotka siten esiintyvät usein haastatteluiden yhteydessä. Ominaisuuksista koostettiin vain yksi persoona, joka edustaa koko henkilökuntaa, heidän ominaisuuksiaan ja yhteisiä intressejä.



- "Toivo Työntekijä"
- Yrityksen pitkäaikainen työntekijä
- Oman toimialansa ammattilainen
- Työskentelee asiakasrajapinnassa
- Työssään riippuvainen saatavilla olevasta informaatiosta
- Oma paljon kehitysideoita

Kuva 11. Yrityksen henkilökuntaa edustava persoona

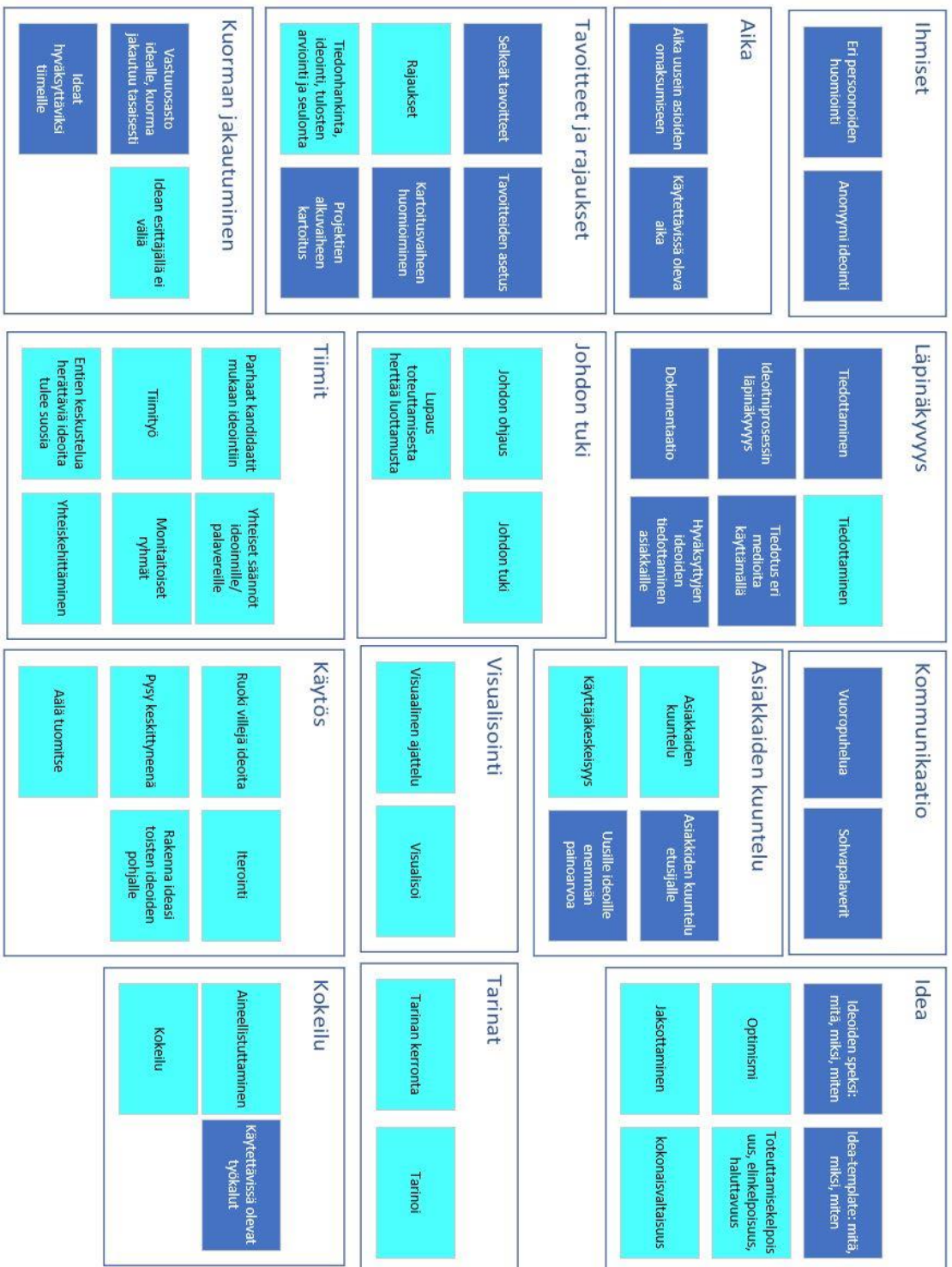
Yrityksen henkilökunnasta muodostuva persoona on nimeltään "Toivo Työntekijä" (kuva 11). Toivo on kohdeyrityksen pitkäaikainen työntekijä, joka on hieman kyllästynyt tapaan, jolla yritys huomioi asiakkaitaan ja käsittelee heidän kehitysideoitaan. Kohdeyritys toimii IT-alalla, kehittämällä omia järjestelmiään asiakkaidensa käyttöön. Toivo haluaisi yrityksen ottavan käyttöön helpon tavan ehdottaa uusia kehitysideoita, seurata niiden edistymistä sekä johdolta jonkinlaisen lupauksen kehitysideoiden pilotoinnista tai toteuttamisesta. Toivo haluaisi myös uusille ideoille annettavan enemmän painoarvoa kehitystyössä sekä asiakkaiden kuuntelemisen asetettavan etusijalle. Toivo on oman alansa ammattilainen ja omaa siten paljon toimialakohtaista osaamista. Toimiala ei ole IT-ala, mutta se on sama yrityksen tuottamien palveluiden loppukäyttäjien toimialan kanssa. Sen lisäksi hän työskentelee päivittäin asiakasrajapinnassa ja siten on suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Työskentelyä tehostamaan hän haluaisi saada enemmän ja aikaisemmin tietoa uusista kehitetyistä toiminnallisuuksista.

3.2.2 Palveluketjuanalyysi

Prosessianalyysin (eng. Blueprinting) avulla prosesseja voidaan tutkia ja kehittää edelleen. (Ojasalo ym. 2015, 178.) Analyysin avulla prosessien kriittisten vaiheiden eri osapuolten roolit sekä mahdolliset ongelmakohdat voidaan saada selville. Prosessianalyysin kehittyneempi lähestymistapa on palveluketjuanalyysi. Palveluketjuanalyysi on työkalu, jolla voidaan määrittää tai saada selville palvelun kaikki yksittäiset näkökohdat, sekä palvelun käyttäjän, että palvelun tuottajan näkökulmista. (Stickdorn & Schneider 2012, 210.) Työkalun avulla voidaan tunnistaa prosessit, jotka ovat kriittisiä palvelun tuottamiselle, sekä paljastaa muuten ehkä piiloon jääviä, tarvittavia prosesseja. (Stickdorn & Schneider 2012, 210.) Analyysi aloitetaan yleensä hahmottelemalla palvelun elementtejä ja iteraatioiden kuluessa analyysiä tarkennetaan ja laajennetaan tarpeen mukaan. Lopputuloksena saadaan selkeä tiekartta (eng. Roadmap) palvelun tuottamisen elementeistä.

Palveluketjuanalyysin tarkoituksena on kuvata palveluprosessi tavalla, jonka kaikki osapuolet, asiakas, henkilöstö ja johto, ymmärtävät samalla tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 178.) Työkalun avulla voidaan kuvata suunnittelun alaisia palveluita riippumatta siitä, onko kyseessä perinteinen kontaktihenkilöiden avulla tuotettu palvelu tai digitaalinen palvelu, jossa asiakas on tekemisissä vain laitteiden kanssa. Tässä tutkimuksessa kehitettävä konsepti on pohjimmiltaan prosessi, mutta se voidaan nähdä myös organisaation sisäisenä palveluna. Tämän ja helpon ymmärrettävyyden vuoksi kehittämismenetelmäksi valikoitui palveluketjuanalyysi. Vaikka tutkimuksen kohteena oleva prosessi ei ole palvelu sanan varsinaisessa merkityksessä, voidaan prosessi nähdä organisaation sisäisenä palveluna henkilökunnan perspektiivistä ja sitä voidaan käsitellä analyysissä kuten palvelua.

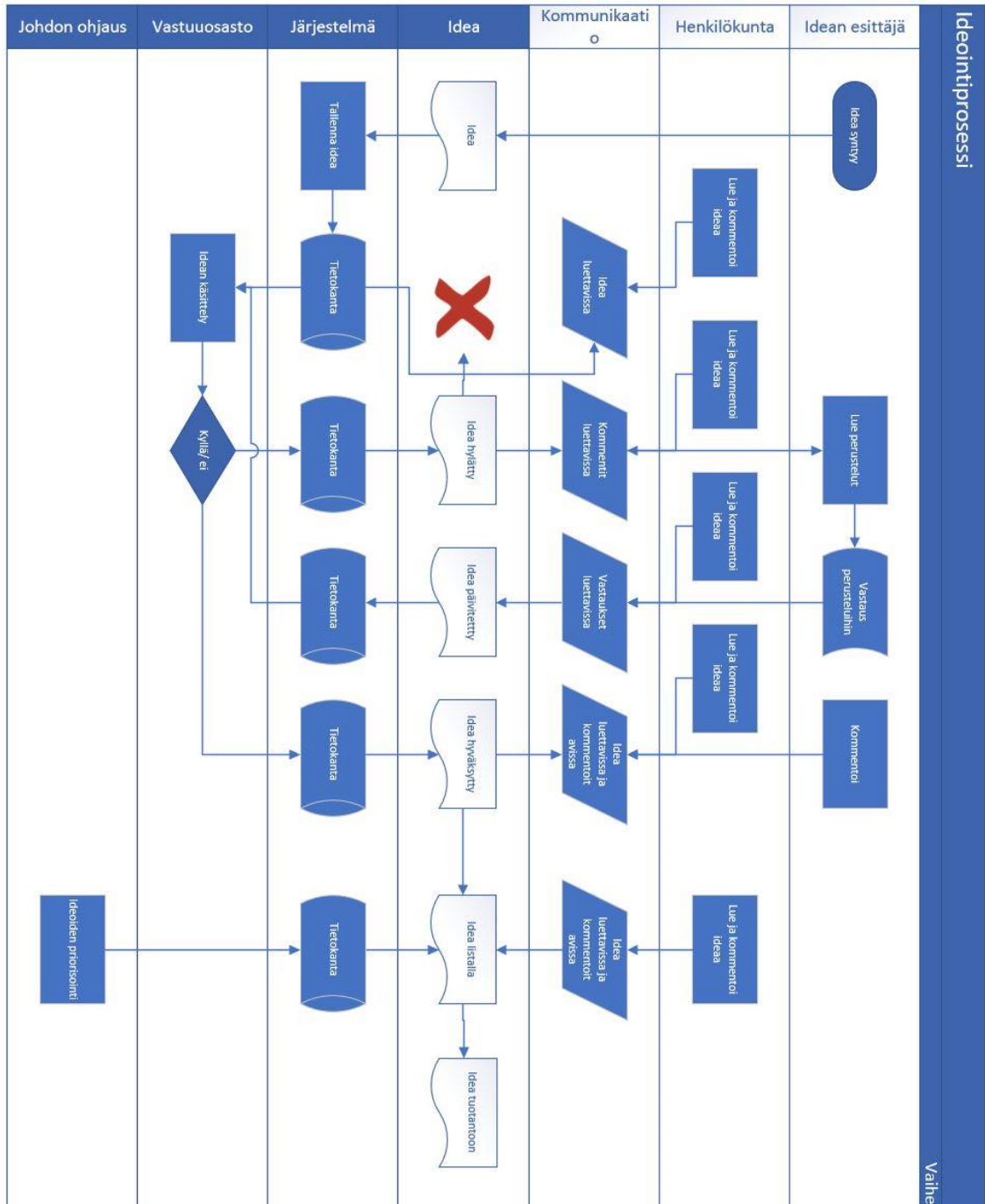
Palveluketjuanalyysin sisäisenä asiakkaana käytetään persoonaa ”Toivo Työntekijä”. Analyysi tehdään persoona ”Toivon” näkökulmasta, tarkastellen persoonan tarpeita ja vaatimuksia. Ennen analyysin tekoa tiedonkeruun tulosten ja teoriapohjan parhaiden käytäntöjen listan sisältö ryhmiteltiin aihealueittain (kuva 12), jolloin niistä kyettiin tiivistämään olennainen ilmiö esiin ja samalla miettimään ilmiöiden kytköksiä suhteessa toisiinsa ja muuhun ympäristöön. Nämä ilmiöt kulkevat mukana koko suunnittelun ajan korkean tason ohjaavina suuntaviivoina.



Kuva 12. Tulokset ja teoria ryhmiteltyinä aihealueittain

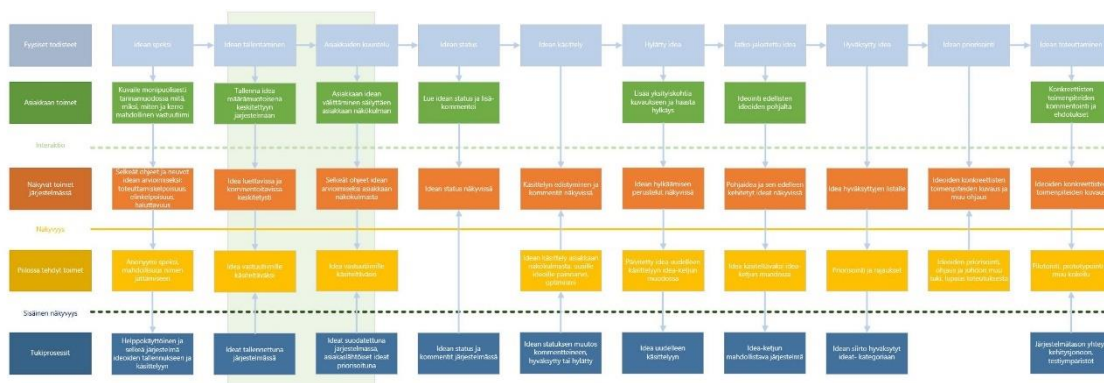
Palveluketjuanalyysiä varten henkilökunnasta muodostuva projektiryhmä loi ideointiprosessin prosessihahmotelma (kuva 13) edellä mainittujen ilmiöiden ja niiden sisällön avulla. Prosessihahmotelma luotiin ideoimalla tilanne, jossa persona ”Toivo Työntekijä” keksii uuden idean

ja haluaa tallentaa sen johonkin järjestelmään käsiteltäväksi. Järjestelmän muotoon tai tekniikkaan ei oteta tässä työssä kantaa. Prosessihahmotelmassa esitetään uimaratamuodossa tekijät ja toimenpiteet, jotka idean käsittelyssä tulee ottaa huomioon sekä idean elinkaari. Prosessihahmotelman avulla ryhmä visualisoi prosessin kaikki tarvittavat päävaiheet ja niiden väliset suhteet kokonaisnäkymänä.



Kuva 13. Ideointiprosessin prosessihahmotelma

Prosessihahmotelman ja ilmiöiden sekä niiden takana olevien yksittäisten sisältöjen avulla luotiin palveluketjuanalyysin ensimmäinen versio. Palveluketjuanalyysin avulla prosessin analysoinnin painopiste saatiin käännettä enemmän asiakaslähtöiseksi menetelmän käytännön mukaisesti. Koska kyseessä on yrityksen sisäinen prosessi, jota tässä käsiteltiin sisäisenä palveluna, palveluketjuanalyysin fyysiset todisteet ovat kosketuspisteitä ja toimintoja idean elinkaaren mukaisesti. Sen lisäksi asiakkaalle näkyvät toimet on korvattu järjestelmässä näkyvillä olevilla toimilla. Analyysin ja idean elinkaari kulkevat aikajärjestyksessä vasemmalta oikealle. Palveluketjuanalyysin hahmottelun aikana tehtiin prosessien visualisointia tarinoinnin muodossa, jolloin ideointi alkoi heti ensi metreiltä.



Kuva 14. Palveluketjuanalyysi (suurempi kuva liite 2)

3.2.3 Ideoinnin iteraatiot

Kun palveluketjuanalyysin hahmotelma oli saatu yhteistyössä muotoonsa, sitä tarkennettiin edelleen uusilla iteraatioilla. 3i-mallin mukaisesti iterointi pohjautuu kehitystyön tutkimuksellisuuteen. (Brown 2009, 16.) Iteraatiokerrat määrittävät kehityksen suunnan, eli siirtyäkö seuraavaksi prototyyppien rakentamiseen, vai hylätäänkö idea kokonaan uuden paremman idean suosion vuoksi. Jokaisella iteraatiolla analyysiin lisättiin, poistettiin tai sitä muutettiin ideoinnin ja miellelyhtymien mukaisesti, sekä sen vaiheita käytiin kohta kohdalta läpi uusien ideoiden päivityksen jälkeen. Koska työympäristö oli kiireinen ja henkilökunta oli vaihtelevasti toimistolla asiakaskäyntien vuoksi, sekä kyselyn tulosten indikoimana, järjestettiin henkilökunnalle mahdollisuus osallistua ideointivaiheeseen käyttäen digitaalisia työkaluja. Ne mahdollistivat osallistumisen paikasta ja ajasta riippumatta, mikä ideoinnin näkökulmasta on optimaalista, koska idea voi syntyä koska ja missä tahansa, jolloin työkalun on hyvä olla saatavilla. Käytännössä digitaalinen työkalu oli yrityksen käyttöön ottama Microsoft Office 365-tuoteperehden kollaboraatio-ovellus Teams, joka on asennettuna organisaation koko henkilökunnan älypuhelimilla. (Microsoft 2019.) Teams on ryhmätyökalu, jossa voidaan luoda työtiloja, eli tiimejä. Tiimit voivat sisältää eri kanavia, joilla työtä tai informaatiota voidaan ryhmitellä loogisesti. Yksittäinen tiimi on myös pääsynhallinnan raja, eli tiimiin voidaan sallia niin halu-

nessä pääsy vain tietyille henkilöille tai ryhmille. Sen lisäksi tiimille voidaan välilehdille erilaisia työkaluja käyttöön, jotka ovat saatavilla vain yksittäisen tiimin sisällä. Tämän työn kontekstissa pääsy luotuu palvelumuotoilu-tiimiin sallittiin haastatetuille henkilöille, jotka olivat jo tietoisia suunnittelun kulusta. Ideaalitalanteessa kaikki osallistuisivat ideointiin, mutta tämän työn ympäristön vaatimusten vuoksi rajaus suoritettiin ehkäistäkseen mahdollisen sekaannuksen ja epätietoisuuden leviämistä. Luodussa Teams-tiimissä oli nähtävillä ja tarkasteltavana sekä kommentoitavana kaikki tehty kehitystyö dokumentteineen. Uusien ideoiden syöttöön käytettiin ajatuskarttaa, jonka alustana toimi tiimin välilehdelle lisätty Mindmeister-sovellus (Mindmeister 2019).

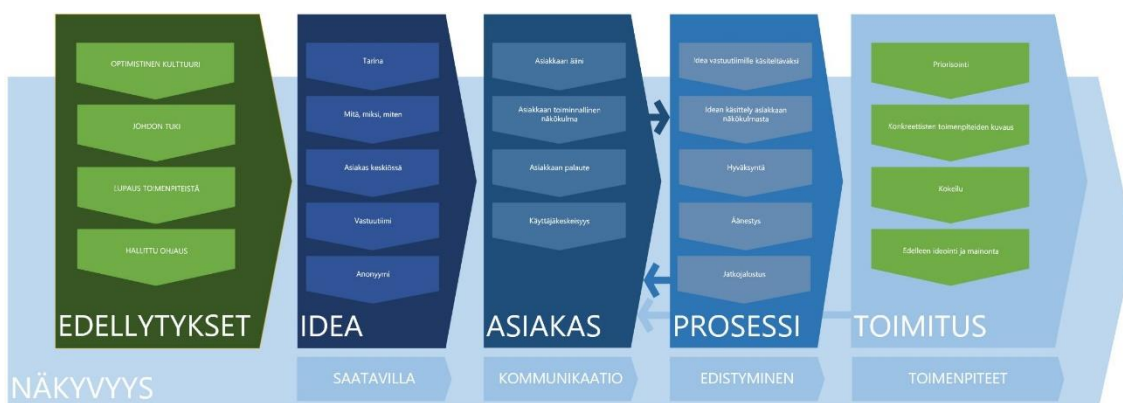
Kahdessa ensimmäisessä fyysisessä iteraatiossa ideoinnissa mukana oli henkilökunnan edustajia ja kolmannessa myös johtoryhmän edustaja. Iteraatioiden aluksi kerrattiin siihenastiset löydökset ja palveluketjuanalyysin rakenne uusine ideoineen. Ensimmäisessä iteraatiossa osallistujina oli sisäisen asiakkaan edustajia, jotka eivät olleet mukana lopullisessa ideoiden toteutuksessa teknisessä mielessä. Palveluketjuanalyysiä käsiteltiin sen vuoksi enemmän asiakasnäkökulmasta. Asiakasnäkökulman ideat alkoivat olla jo enemmän tekniseen toteutukseen viittaavia, johon tutkimus ei ota kantaa, johtuen henkilöiden osallistumisesta itse palveluketjuanalyysin hahmotteluun ja ideointiin. Sen vuoksi seuraava iterointikierron järjestettiin tuotekehityksen näkökulmasta. Tässä iteraatiossa pääpaino oli selvästikin ideointiprosessin ideoiden käsittelyn ja suodatuksen painopisteen siirtäminen pois tuotekehityksen hartioilta, joka sopi täydellisesti jo ideoituun ja teorian osoittamaan yhteisölliseen käsittelytapaan. Kolmas iteraatiokierron toteutettiin johtoryhmän jäsenten kanssa. Siihenastinen kehitystyö esiteltiin teoriapohjineen ja prosessia ideointiin edelleen palveluketjuanalyysin avulla. Sen kautta tunnistettiin useita toimivia senioritason johdon kokemukseen perustuvia ominaisuuksia, joiden avulla mallia voitiin kehittää. Kokemuksen ansiosta ideointiin saatiin myös muista yrityksistä tuotuja näkemyksiä ja toimintatapoja, joita voitiin heijastaa suoraan analyysiin. Iterointikierron selkeä painopiste oli tällä kertaa asiakkaan kuuntelussa sekä asiakas-tuotekehityssuhteen viestinnän takaisinkytkennässä. Asiakkaan näkemyksen tarkka välittyminen oli kiinnostuksen kohteena ja sitä haluttiin vahvistaa. Myös organisaatiokulttuurin muokkaaminen pois päin ”not invented here”- ajattelusta, joka rinnastuu suoraan omiin ideoihin ihastumiseen tai idean riippumattomuuteen idean esittäjästä, nostettiin esille. Keskusteluissa idean määrittämisestä ajaututtiin korostamaan ideoiden toiminnallista puolta vastakohtana tekniselle idealle: ideoiden tulisi pohjautua toiminnallisuuteen, eli kertoa tarinaa päivittäisistä toimista, sen sijaan, että ne olisivat teknisiä kuvauksia esimerkiksi jonkin toiminnallisuuden toteuttavan painikkeen sijainnista. Pohja-ajatuksena oli siis se, että asiakas esittää toiminnallisen haasteen, jonka prosessoinnin jälkeen toteuttaa tuotekehityksen sovelluskehittäjät, jotka puolestaan ottavat kantaa yksityiskohtiin, kuten toiminnallisuuden toteuttavan painikkeen sijaintiin. Joh-

don osallistuminen iterointiin oli linjassa myös palveluketjuanalyysissä mainitun johdon hallitun ohjauksen kanssa. Kun iteraatioiden kuluessa uusien ideoiden kehittäminen alkoi hidastua, päätettiin siirtyä ideointivaiheesta konseptin kehitykseen.

3.3 Implementointi

Implementointivaihe on nimensä mukaisesti vaihe, jossa kehitetyt ideat viedään suunnittelu- huoneista markkinoille. (Brown 2009, 16.) Vaiheen aikana suunnittelutiimi myös auttaa markkinointitiimiä luomaan toimivan kommunikaatiostrategian ja levittää sanaa kehitetystä tuotteesta. (Brown 2008, 88.) Tämän työn kontekstissa ideoidusta kokonaisuudesta muodostetaan tiivistetty malli, joka esitellään organisaation johdolle. Johdolle perustellaan tehdyt valinnat ja selvitetään mallista saadut hyödyt. Tavoitteena on saada hyväksyntä mallin jalkautukselle ja mallin mukainen johdon tuki ja lupaus uusien ideoiden toimeenpanosta.

Ideointivaiheessa löydetystä ideoista luotiin konseptimalli (kuva 15; liite 3) tiivistämällä ideoidut ominaisuudet korkeamman tason otsikkojen alle. Konsepti on yksinkertaistettu malli kaikesta ideoidusta sisällöstä. Konseptin avulla kuvataan palvelun tai prosessin keskeiset ideat. (Tuulaniemi 2016, 191.) Siinä esitetään palvelun koko tarina suuressa mittakaavassa häivyttämällä yksittäiset ideat. Tiivistetyssä mallissa korostetaan prosessin toiminnan kannalta olennaisia edellytyksiä, kuten optimistista kulttuuria, johdon tukea ja lupaus toimenpiteiden toteutumisesta hallitussa ohjauksessa, itse idean määritelmää, eli speksejä, asiakkaan roolia aktiivisena osapuolena, varsinaista prosessia hajautettuine käsittelyineen sekä hyväksytyjen ideoiden toteuttamista kuvauksineen ja mainostamisineen.



Kuva 15. Ideointiprosessin konsepti (suurempi kuva liite 3)

Valmis konseptimalli esiteltiin kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenille. Samalla esiteltiin konseptin ja organisaation nykytilan välinen puuteanalyysi (eng. Gap analysis). Tämän tarkoituksena oli osoittaa tarvittavien muutosten kohteet ja muutoksen laatu. Puuteanalyysi esitettiin backcasting- tekniikalla, eli esittämällä nykytila dokumentin vasemmalla reunalla ja tavoite-tila oikealla reunalla, jolloin tavoitettiin pääsyyn vaadittavat toimenpiteet voitiin asettaa

näiden väliin aikajärjestykseen vasemmalta oikealle. Backcasting-tekniikan käytön on osoitettu tuottavan positiivisempia tuloksia, kuin pelkän tulevaisuuden ennustamisen, suurelta osin tavoitettiin pääsyyn vaadittavien tapahtumien rakenteellisen mietinnän vuoksi. (Ebert, Gilbert & Wilson 2009, 361.) Konseptin avulla piirretään suurempaa kuvaa, mutta se sallii myös edelleen kehittämisen. (Tuulaniemi 2016, 191.) Kehitystyön konseptia käsiteltiin karttana, joka opastaa kohdeorganisaatiota pimeällä polulla mielekkääseen suuntaan. Pimeä polku kuvaa saavutettua markkinoiden johtavan toimijan sijaa, jossa ei enää toteuteta jo muiden toteuttamia toimintoja, vaan jossa voidaan suunnata uusi kehitystyö itse asetettuun suuntaan ja tässä työssä tarvitaan rakenteellinen, mielekäs tapa kehittää uusia ideoita. Johdoryhmän jäsenille esittelyn päätteeksi päätettiin esitellä kehitystyö koko organisaatiolle, jonka jälkeen konseptin ja tutkimustulosten pohjalta toteutetaan organisaatiossa toimiva ideointiprosessi.

4 Jalkautettava konsepti

Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa yhteistyössä henkilökunnan kanssa kohdeorganisaation uusien ja olemassa olevien palveluiden ideointiprosessia. Tarkoituksena oli selvittää ideoinnin ongelmien syitä ja kehittää löydösten pohjalta toimiva ideointiprosessin konsepti. Kehittämistyössä korostui toiminta kiireisessä ympäristössä, jossa henkilökunnan paikallaolo oli vaihtelevaa, asiakkaalla tapahtuvan työnkuvan vuoksi. Yrityksellä oli olemassa oleva prosessi asiakastoiveiden keruuta varten, mutta se ei toiminut loppuun saakka ideat kasautuivat järjestelmän jonoon, eli idean esittäjän kannalta mustaan aukkoon. Työn teoriaosuus perustui palveluiden tuotteistamisen elementtien sekä innovoinnin ja ideoinnin suhteen ja menetelmien tutkimiselle. Tuotteistamisen elementteistä oli löydettävissä useita samoja elementtejä, kuin myöhemmässä osassa innovoinnin ja ideoinnin teoriassa. Teoriaosuuden luoman pohjan perusteella toteutettiin kyselytutkimus henkilöstön parissa. Kyselyn avulla kartoitettiin yrityksen nykyistä tilaa palveluiden ideoinnin ja toteutuksen osalta. Kyselyn toteutettiin verkkokyselynä, johon varattiin vastausaikaa 1 viikko, joka määräytyi kiireisen aikataulun mukaan, sekä mahdollisena motivaatiotekijänä, jolloin vastausta ei jätetty odottamaan myöhempään ajankohtaan. Kyselyyn vastaajia oli 31 kappaletta 43 hengen perusjoukosta, joten vastausprosentti oli kiitettävä. Kyselyn tuloksena saatua tietoa syvennettiin sen jälkeen teemahaastattelulla, joita toteutettiin kohdeyrityksen jokaisen osaston edustajien kanssa. Teemahaastattelut suoritettiin henkilökohtaisina haastatteluina yrityksen toimistotilojen neuvottelutiloissa. Haastattelut olivat rentoja tilaisuuksia, joista moni venyi yli niille varattujen aikojen, johtuen käsiteltävien teemojen mielenkiintoisuudesta ja haastateltavien kokiessa ne henkilökohtaisiksi. Haastattelut äänitettiin sanelulaitteen avulla ja niistä koostettiin tiivistelmä työtä varten. Kyselyn ja teemahaastatteluiden tulosten analysoinnin kautta saatiin tiivistettyä tärkeimmät yrityksen ideointiprosessiin liittyvät aiheet, joita vertailtiin ja yhdistettiin teoriaosuuden parhaiden käytäntöjen mukaisiin aiheisiin. Näin saatiin laadittua lista ideointiprosessiin liittyvistä attribuuteista, jotka toimivat ohjaavina ja rajaavina tekijöinä ideointiprosessin aikana.

Ideointiprosessin aikana ideoista laadittiin prosessimallin hahmotelma, joka toimi pohjana luotavalle palveluketjuanalyysille. Palveluketjuanalyysi hahmoteltiin yhteistyössä henkilökunnan edustajien kanssa yhdessä ideointitilaisuudessa. Palveluketjuanalyysin avulla kohdeyrityksen ideointiprosessia ideoitiin kolmen eri iteraatiovaiheen kautta. Iteraatiovaiheissa ideoijina toimivat eri kohderyhmät yrityksen osastojen sisältä. Kun uusien ideointien generointi alkoi osoittaa hiipumisen merkkejä ja esitettyihin ideoihin oltiin tyytyväisiä, luotiin palveluketjuanalyysin pohjalta yrityksen ideointiprosessin konsepti (kuva 15; liite 3). Konsepti esiteltiin yrityksen johtoryhmän jäsenille ja sen avulla kyettiin hankkimaan vaadittava sitoutuminen, joka vaaditaan konseptin toimintaan johdon tuen ja ideoiden toteutuksen lupauksen osalta. Konsepti esiteltiin koko henkilökunnalle yhteisessä tilaisuudessa, jonka jälkeen voitiin aloittaa sen kohdeorganisaatioon jalkautuksen suunnittelu.

Kehitystyön tuloksena luotu konsepti (kuva 15; liite 3) muodostuu kuudesta elementistä: edellytyksistä, ideasta, asiakkaasta, prosessista, toimituksesta ja näkyvyydestä. Elementit kulkevat loogisella aikajanelalla vasemmalta oikealle. Ensimmäisenä vasemmalla on edellytykset-elementti. Se koostuu neljästä alielementistä: optimistisesta kulttuurista, johdon tuesta, lupauksesta toimenpiteistä sekä hallitusta ohjauksesta. Jotta prosessi olisi toimiva, yritykseen tulee luoda positiivinen ja optimistinen kulttuuri: yhtään ideaa ei hylätä suoralta kädeltä ilman rehellistä ja rakentavaa palautetta ja kaikki ideat ovat lähtökohtaisesti samalla viivalla välittämättä niiden esittäjistä. Toimiakseen prosessi tarvitsee johdon tuen, niin toimenpiteiden lupauksen, kuin ideoiden ja innovaatioiden oikeaan suuntaan kehittämisen korkean tason hellävaraisen ohjauksen muodossa. Johdon tukea tarvitaan myös konseptin jalkautuksessa osastoille.

Toinen elementti vasemmalta lukien on itse idea (kuva 15; liite 3). Ideoiden esittämisen tulee olla määrämuotoista ja mahdollisimman hyvin asiakkaan näkökulman toistavia. Parhaiten näkökulman voi selostaa kertomalla tarinan. Tarinan tulee kantaa sellaisenaan kaikki toistot, riippumatta siitä, mikä taho sen lukee. Tarinan tulee selittää mitä halutaan tehdä, miksi se halutaan tehdä ja miten se halutaan toteuttaa. Sen lisäksi idean syöttäjän tulee määrittää idealle vastuutiimi, joka käsittelee idean niitä läpi käydessä tiimeissä. Vastuutiimi koostuu alan asiantuntijoista, joten ryhmänä tiimi on paras paikka käsitellä idean hyödyllisyys asiakkaalle. Idea tulee myös tallentaa anonyyminä, jolloin sen syöttö ei ole este henkilöille, jotka eivät nimeään halua julki. Sen lisäksi anonyyminen tukee periaatetta, jonka mukaan kaikki ideat ovat lähtökohtaisesti samanarvoisia, välittämättä niiden esittäjistä.

Ylimmistä viidestä elementistä keskimäinen on asiakaselementti (kuva 15; liite 3). Se on tarkoituksella keskimäinen, johtuen asiakkaan asettamisesta kaiken keskiöön. Esitetyissä ideoissa tulee kuulua asiakkaan ääni, jota siis tulee pyrkiä kuljettamaan mukana tarinan johdon avulla. Sen lisäksi ideoissa tulisi keskittyä asiakkaan toiminnalliseen näkökulmaan, eli ta-

poihin tehdä asioita. Ei siis ideoida esimerkiksi jonkin toiminnallisuuden toteuttavan painikkeen koon tai värin ehdoilla, vaan tavan, jolla asiakas tekee päivittäisiä töitään. Asiakas tulee pitää ideoiden keskiössä kaikissa vaiheissa sekä ajan tasalla tarjoamalla tuoretta tietoa palautteen muodossa. Asiakkaan tulee saada tietoa esitettyjen ideoiden statuksista ja mahdollisista toimenpiteistä asiakas-toimittaja-takaisinkytkennän kautta. Sen mukaisesti asiakkaan tulee myös olla tiiviisti osa ideoiden implementoinnin pilotti vaihetta.

Asiakaselementtiä seuraa prosessielementti (kuva 15; liite 3). Siinä asiakkaan esittämä idea toimitetaan osoitetulle vastuutiimille käsiteltäväksi. Sen avulla ideoiden käsittelyn kuormaa saadaan hajautettua osastojen välille, sekä ideat voidaan käsitellä siellä, missä niihin on varmasti oikeanlaista osaamista sekä tietämystä jo aiemmin toteutetuista ideoista. Tässä vaiheessa korostuu asiakkaan rooli sekä asiakaskommunikaatio molempiin suuntiin. Ideoissa määriteltyjen tarinoiden tulee kantaa asiakkaan näkökulma koko idean elinkaaren läpi. Tarvittaessa asiakkaaseen tulee olla yhteydessä näkökulmaa selvennettäessä, sekä viimeistään statuksesta raportoidessa. Tiimien käsittelyvaiheen jälkeen hyväksytyt ideat ovat nähtävissä ja niiden toteuttamisesta voidaan äänestää. Jokaiselle mielekkäälle idealle tulisi voida antaa äänensä, jos lukija niin haluaa. Eniten ääniä saaneet ideat saadaan näin nousemaan muiden yläpuolelle näkyville. Ideoita tulee myös voida kommentoida, jolloin niiden perimmäinen tarkoitus, uusien ideoiden generointi perustuen edellisiin, mahdollistuu. Ideoiden koko elämänsä näytävän ketjun tulisi olla näkyvillä. Sen avulla nähdään, mistä ideasta lähdettiin liikkeelle, sekä kaikki vaiheet ennen lopulliseen ideaan päättymistä. Tämän avulla voidaan ideoida ehdotuksia edelleen. Jos ehdotus päättyy hylätyksi, sen oheen tulee syöttää palaute, joka selventää, miksi idea hylättiin. Idean esittäjän tulee myös kyetä antamaan oma palautteensa tai muu selventävä tai ideaa päivittävä selitys. Tässä tapauksessa idea voi palautua takaisin tiimeille käsiteltäväksi.

Viides elementti on toimituselementti (kuva 15; liite 3). Tässä vaiheessa hyväksytyt ideat priorisoidaan senioritason johdon toimesta, kuitenkin kunnioittaen äänestyksen tuottamaa järjestystä. Vaiheessa kuvataan myös idean toteuttamiseen vaadittavat ja tehtävät konkreettiset toimenpiteet. Myös kokeilun kulttuurin tulisi olla osa organisaation toimintatapaa. Tällöin ideoita voitaisiin testata prototyyppien avulla oikeassa elämässä ja löytää niistä mielekkäät toimintatavat. Kun idea on saatu toteutettua, sen mainostamisesta tulee pitää huoli. Idean esittäneen asiakkaan ollessa ajan tasalla asiakas-toimittaja-takaisinkytkennän kautta, myös muiden asiakkaiden tulee saada tietoonsa kehitetyt uudet toimintatavat ja ominaisuudet.

Näiden viiden elementin taustalla on näkyvyys-elementti (kuva 15; liite 3). Se pitää huolen siitä, että kaikki vaiheet ovat täysin läpinäkyviä kaikille osapuolille. Edellytysten sovitut asiat, kuten johdon tuki ja lupaus toimenpiteistä, tulisi pitää näkyvillä koko henkilöstölle ja optimis-

tista kulttuuria tulisi edesauttaa kehittymään, jos havaitaan vanhojen huonojen tapojen nostavan päätään. Idean mallin tulee olla saatavilla jatkuvasti ohjeineen, sekä syötettyjen ideoiden statukset tulee olla seurattavissa. Asiakkaan suuntaan näkyvyys toteutuu asiakaskommunikationa sekä asiakkaan kuunteluna asiakas-toimittaja-takaisinkytkennän kautta. Asiakasta tiedotetaan muutoksista idean statuksessa, sekä mahdollisissa toimenpiteissä. Sen lisäksi asiakkaan näkökulman säilyttääkseen, ideaa käsittelevällä taholla tulee olla kontakti asiakkaaseen palautetta varten. Myös prosessin edistymisen tiedot tulee olla saatavilla kaikille osapuolille, myös asiakkaalle, jonka tulee saada ajantasaista tietoa prosessista. Hylättyjen ja hyväksytyjen ideoiden perustelut tulee olla saatavilla, kuten myös hyväksytyjen ideoiden konkreettisten toimenpiteiden kuvausten, eli mitä ja miten idea aiotaan toteuttaa perusteluineen.

Konseptin hyödyntäminen organisaatiossa muuttaa organisaation toiminnan suuntaa avoimempaa kulttuuria kohden. Sen avulla kyetään hallinnoimaan uusia kehitysideoita rakenteellisesti tilanteissa, joita yritys ei ole aiemmin kohdannut. Konseptin kautta asiakas on kaiken keskipisteessä ja kaikki toiminta avointa. Se myös muuttaa koko henkilökunnan sisäisiä suhteita demokraattisempaan suuntaan ja auttaa muuten piiloon jäävien ideoiden esiin saannissa. Perinteinen ylhäältä-alaspäin-tyylinen johtaminen tai sanelu muuttaa muotoaan alhaalta-ylöspäin-tyyliseksi, luottaen kuitenkin senioritason johdon osaamiseen ideoiden hellävaraisen rajoitteiden kautta. Se vapauttaa myös ideoiden käsittelyyn käytettyä aikaa yksittäisiltä osastoilta ja mahdollistaa uusien ideoiden generoinnin toisten ideoiden pohjalta.

5 Kehittämistyön arviointi

5.1 Johtopäätökset

Kehittämistyön tuloksena kohdeorganisaatiolle luotiin ideointiprosessin konsepti (kuva 15; liite 3), jonka avulla organisaation ideointiprosessia voidaan parantaa. Sen avulla kohdeorganisaatioon voidaan jalkauttaa toimiva ja tehokas ideointiprosessi, jossa hyödynnetään koko organisaation osaamista ja panosta. Prosessin avulla säästytään toimivan prosessin puutteesta johtuvalta ”varjoideoinnilta”, joka vie turhaan henkilökunnan energiaa. Teoriaosuuden aloitettavan palveluiden tuotteistamisen elementtejä käsittelevän kirjallisuuskatsauksen (Härkönen ym. 2017) tulosten kautta tutkitulla tiedolla saatiin haarukoitua kohdeyrityksen nykytila verkkokokyselyn avulla. Elementteistä löytyi paljon yhtäläisiä ominaisuuksia ideoinnin menetelmien teorioiden kanssa, joita käytettiin ideointivaiheessa palvelumuotoilun menetelmien käytön ohessa. Syiksi ideoinnin prosessin ongelmiin tunnistettiin läpinäkyvyyden puute, strukturoidun ideoinnin mallin, eli speksin puute ja näiden kautta sekä sisäisen, että ulkoisen asiakkaan kuuntelemisen vaikeudet. Näiden löydösten pohjalta ideoidun konseptin ideointivaiheessa sovellettiin teoriaosuuden 3i-mallia, joka on Ideo-yrityksen kehittämä palvelumuotoilumalli. (Brown 2009, 16.) Malli koostuu kolmesta limittäisestä vaiheesta, inspiraatiosta, ideoinnista ja implementoinnista. Nämä samat vaiheet heijastuvat konseptissa, jonka ideoinnissa käytettiin

sekä kysely- että haastattelututkimuksessa kerättyä ja analysoitua tietoa, että 3i-mallin mukaisia parhaita käytäntöjä. Löydökset olivat osittain päällekkäisiä, haastateltu henkilökunta ideoi useita samoja ominaisuuksia ideointiprosessille kuin mitä teorian kautta oli löydettävissä. Nämä löydökset ja niiden ydinasiat toimivat ideointia ohjaavina elementteinä. Konseptin edellytykset-, idea- ja asiakaselementit muodostavat 3i-mallin mukaisen inspiraatiovaiheen, jossa tutustutaan käsillä olevaan ongelmaan, kerätään siitä tietoa ja asetetaan ideoinnille rajoitteet. (Brown 2009, 41.) Asiakaselementti vahvistaa myös asiakaslähtöistä ajattelutapaa, jonka mukaan asiakas on kaiken tekemien keskiössä. (Yang & Zhang 2018, 590.) Vastaavasti konseptin prosessielementti muodostaa 3i-mallin ideointivaiheen, jossa olemassa olevaan tietoon pohjautuen luodaan uusia vaihtoehtoja eli ideoita ja sen jälkeen suodatetaan tai yhdistellään niitä uusiksi ideoiksi, jotka ovat mielekkäitä ja toteutuskelpoisia. (Brown 2008, 88.) Konseptin toimituselementti vastaa 3i-mallin implementointivaihetta. Siinä tarkoituksena on saattaa uudet ideat pilotoinnin ja prototypoinnin kautta markkinoille. (Brown 2009, 16.) Konseptin suurimpana elementtinä toimii taustalla oleva näkyvyselementti. Tiedon läpinäkyvyys oli yksi suurimpia koettuja kehityskohteita käydyissä haastatteluissa, joten konsepti ottaa sen huomioon tekemällä kaikki elementit täysin läpinäkyviksi, jonka kautta koko prosessin kaikki vaiheet ovat kaikille osapuolille saatavilla kaiken aikaa.

5.2 Kehittämistyön onnistuminen

Kehittämistyö sujui hyvin ja oli erittäin mielenkiintoista. Työn tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle ideointiprosessin konsepti, joka myös toimitettiin. Konsepti esiteltiin johtoryhmän jäsenille ja sen jalkautustyö organisaatioon on suunnitteilla. Työ toteutettiin puolen vuoden ajanjakson aikana. Haasteen toteuttamiselle muodostivat kohdeorganisaation henkilökunnan paikalla olo, johtuen osittain asiakkaiden luona tapahtuvasta työnkuvasta. Tässä työssä ei tutkittu juurisyiden teoriaa huolimatta siitä, että ongelmien syitä haluttiin selvittää. Tutkimusmenetelmien avulla kyettiin identifioimaan ongelmat, jotka aiheuttivat ideointiprosessien epäonnistumisen ympäristössä, eikä sitä tarkempaa juurisyiden analyysiä tarvittu. Tutkimuksen aihe on hyvin yleinen opinnäytetöiden keskuudessa, mutta kohdeorganisaatiolle välttämätön. Jos konseptia ei saataisi kehitettyä ja jalkautettua tavalla, jonka koko henkilökunta kokee omakseen, yritys ajautuisi syvemmälle vaikeuksiin. Ennen kaikkea organisaation kaikkien osapuolien tulee unohtaa oma etunsa ajaminen ja puhaltaa yhteen hiileen.

Kehittämistyön aloittanut verkkokysely oli helppo toteuttaa, sillä vastaaminen onnistui ajasta ja paikasta riippumatta. Vastausaikaa oli tarkoituksella vain 1 viikko, jotta vastaajat aktivoituisivat heti. Sen lisäksi vastaaminen oli anonyymiä, joten vastaajien henkilöllisyyttä ei voitu jäljittää millään tavalla. Vaaditussa ajassa saatiin 70,9% vastausprosentti, joten siihen voidaan olla tyytyväisiä. Vastausaika olisi voinut olla pidempikin, mutta vastausten laatu ei olisi siitä muuttunut, vaan saturaatio koettiin jo viikonkin vastausajalla. Tutkimustyön aloittaminen ajoittui keväälle juuri ennen kesälomakautta, joten vastaamisen sekä kyselyä seuraavien

teemahaastattelujen väliin jäin melkein 2 kuukautta aikaa. Kesälomien jälkeen toteutetuissa teemahaastatteluissa oli huomattavissa kyselyn jääneen haastateltavien mieleen kypsymään, koska moni viittasi haastatteluiden aikana niihin ja kertoi miettineensä asiaa. Aika auttoi myös ideointivaiheen ideoiden generoinnin kanssa. Palvelumuotoilun menetelmät ovat yleisesti luonteensa puolesta aikaan ja paikkaan sidottuja, ne tapahtuvat tietyssä tilassa. Menetelmien tulosten tutkiminen aikaperspektiivistä olisi mielekästä, ovatko tulokset eli menetelmien avulla generoidut ideat toteutuskelpoisempia, kun ne ovat esitetty tietyllä hetkellä tietyssä paikassa, vai vaikuttaako ideoiden pitkäaikaisempi käsittely jollain tapaa niitä parantavasti? Sen lisäksi tulosten yhteydessä mainittu ”varjoideointi” ja sen viemät voimavarat olisivat mielenkiintoinen aihe lisätutkimukselle. Teemahaastatteluiden aikana haastateltavat rentoutuivat huomattavasti, joten keskustelu oli avointa ja rönsyilevää, jolloin sen lomasta pystyttiin poimimaan paljon ideoita ja muita kommentteja. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen toimistolla tutuissa neuvotteluhuoneissa ja haastattelija oli henkilökunnalle tuttu ja luotettu henkilö. Haastatteluiden tulokset olisivat voineet olla eri tasoisia, jos haastattelija olisi ollut esimerkiksi ulkopuolinen taho tai jollain tapaa auktoriteetiksi koettu henkilö. Haastattelut suoritettiin nyt ilman erillistä koulutusta, joka olisi voinut tuoda tilanteeseen standardin tavan havainnoida. Tulosten luotettavuuden ja vastausten syvyyden vuoksi haastattelijan kannattaa olla ennestään tuttu ja luotettu henkilö. Haastatteluissa esiintyneen idean ulkopuolisen työelämävalmentajan käytöstä kaltaiseen tulokseen johti myös se, että haastattelija oli kohdeorganisaation tuoreimpia työntekijöitä, jolla oli myös positiivinen suhtautuminen koko organisaatioon ja sen kehitykseen, ilman historian tuomaa painolastia. Tämän työn kontekstissa ei tätä tutkittu, vaan haastattelutilanne haluttiin järjestää mahdollisimman rennoksi ja luonnolliseksi. Haastattelutilanteiden rentouden vuoksi tulokset niistä ovat hyvin luottavia, mutta samalla täysin sidonnaisia kohdeyritykseen. Haastatteluiden tulokset olivat kuitenkin keskeisessä osassa tiedonkeruuvaiheen jälkeen tapahtuneessa ideointivaiheessa, joten ideointivaihe olisi voinut olla hyvinkin haastava, jos henkilökunnasta ei olisi saatu kerättyä tarvittavaa tietoa. Haastatteluissa käytettiin ääninauhuria, jolla keskustelut tallennettiin. Tämä ei tuntunut olevan häiritsevää kenenkään mielestä. Nauhoitteet kirjoitettiin puhtaaksi, jonka jälkeen ne poistettiin lupauksen mukaisesti. Täten kaikki tiedonkeruun vaiheen toimet olivat anonyymejä, eikä niissä tallennettu lainkaan tietoja henkilökunnasta. Tutkimus itsessään oli lähtökohtaisesti eettinen, sen mahdollistaen sivuutetun henkilöstön osan tietotaidon ja muun tietämyksen esiintulon ja edellyttäen empatiakyvyn käyttöä. Se ei sallinut minkään tahon sanelua asioiden tilasta, vaan kuunteli kaikkia osapuolia tasavertaisesti. Luotu konsepti kääntää ylhäältä-alaspäin-tyylin johtamisen pääläelleen ja edistää henkilökunnan tasavertaisempaa kohtelua. Tämä todettiin erittäin haluttavaksi asiaksi seniorita-son johdon parissa. Ideoinnin iteraatioon osallistumisen ja työn tuloksiin tutustumisen jälkeen annetussa palautteessa johto koki työn tuloksena tuotetun konseptin ja sitä varten toteutetun tutkimuksen erittäin hyödylliseksi. Konseptia kuvattiin malliksi, jonka avulla yritys kykenee ohjaamaan rakenteellisella ja hallitulla tavalla innovointia yrityksen saavutettua johtavan

markkina-aseman, jossa ei enää toteuteta pelkästään markkinoiden edellyttämiä toiminnallisuksia, vaan se on vapaa määrittämään markkinoiden uuden suunnan.

Palveluketjuanalyysin käyttö oli kaikille hyvin selkeää ja helppoa ilman aiempaa kokemusta. Sen avulla kyettiin kehittämään useita uusia ideoita ja parantamaan prosessia jokaisella iteraatiokierroksella. Visualisoimalla ja pilkkomalla prosessin osat pienempiin osasiin pystyttiin yksittäisiä toimia käsittelemään helposti. Analyysin avulla käsiteltävä osa ja siihen liittyvät toimenpiteet oli helppo visualisoida mielessä ja sanallisesti. Se myös toimi yhteisenä kielenä kaikille osapuolille, jos tietyn toimenpiteen sanasto ei ollut ennestään tuttu. Palveluketjuanalyysi sisältää itsessään palvelumuotoilun periaatteen, jonka mukaan tutkittava kohden pilkotaan pienempiin osiin ideoinnin helpottamiseksi. Sen käyttö olisi suotavaa kaikissa projekteissa, joissa kohdetta tulee tutkia perusteellisesti. Ideointivaiheen iteraatioiden edetessä ideat alkoivat jo muodostua jonkin konkreettisen järjestelmän ympärille, mikä oli myös sallittua. Mutta kuten teoriaosuus paljastaa, ideointi ja innovointi tarvitsevat ympärilleen rajaavat raamit, jotka toimivat ideointia ohjaavina suuntaviivoina. Sama pätee myös itse ideointivaiheen iteraation tapahtumassa, niissä tarvitaan myös hellävaraista ohjausta muun fasilitoinnin lisäksi. Tämän kehitystyön tiedonkeruuvaiheen tiedot ovat täysin sidonnaisia kohdeorganisaation kontekstiin, eikä niitä voi yleistää. Myös kerätyn tiedon analyysin tulokset ovat täten vain kohdeyritykseen päteviä. Teoriaosaan pohjautuvat ideoinnin parhaat käytännöt sen sijaan ovat yleistettävissä. Koska tiedon hankkiminen toteutettiin myös käyttäen palvelumuotoilun yleisiä käytäntöjä, toteutetun kehitystyön runko on sellaisenaan vietävissä myös toisiin ympäristöihin. Tällöin tiedon hankinta, analysointi, ideointi menetelmien ja konseptin luonti ovat yleiskäyttöisiä vaiheita ja tiedon hankinnan ja analysoinnin tuottamat tulokset muuttuvia attribuutteja. Kehitystyön luotettavuus varmistettiin vahvistamalla (Kananen 2015, 113) kyselyiden ja teemahaastatteluiden tulokset ja niiden tulkinnat molempiin tiedonkeruuvaiheisiin osallistuneiden henkilöiden toimesta. He myös osallistuivat vaihetta seuraaviin ideointivaiheisiin, joten jos tulkinnassa olisi ollut informanttien kanssa eriäviä tulkintoja, ne olisivat käyneet ilmi. Haastatteluihin valittiin yksi henkilö kultakin osastolta, jonka katsottiin olevan tarpeeksi edustava otos osaston työntekijöiden näkökannan esiin tuomiseen. Useampien henkilöiden haastattelu ei olisi tuonut esiin uusia keskeisiä asioita. Haastattelut toteutettiin organisaation kuuluneen työntekijän toimesta, eikä ulkopuolista osaamista käytetty, jonka avulla haastatteluihin olisi voitu saada standardoidun koulutuksen tuomia havainnoin parhaita käytäntöjä. (West & Kreuter 2018, 26.) Sekä kyselyn että haastatteluiden dokumentaatio tallennettiin säilytettäväksi ja niiden analyysit esitettiin tässä työssä. Työn arvioitavuuden sekä sen tulosten luotettavuuden ja aineiston aitouden vuoksi alkuperäinen aineisto säilytetään mahdollista myöhempää tarvetta varten. (Kananen 2015, 115.)

Työn toteuttaminen oli antoisaa, sen avulla oppitiin paljon kohdeorganisaation yksilöistä, ryhmistä ja niiden välisestä dynamiikasta. Se auttoi kohdentamaan organisaation johdon huomion oikeisiin kehityskohteisiin ja siten parantamaan yrityksen mahdollisuuksia menestyä korkeasti

kilpailulla markkinoilla. Ennen kaikkea työn tulosten jalkauttaminen yritykseen parantaa yrityksen henkilökunnan tyytyväisyyttä parantamalla jokaisen mahdollisuuksia saada itsensä kuulluksi, tehdä näin yrityksen jokapäiväisestä työstä entistä mukavampaa ja mielenkiintoisempaa.

Lähteet

- Abramovici, M. & Bancel-Charensol, L. 2004. How to Take Customers into Consideration in Service Innovation Projects. *The Service Industries Journal*, 24(1), 56- 78.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. 1992. Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3(3), 321- 341.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66- 94.
- Bogers, M., Chesbrough, C. & Moed, C. 2018. Open Innovation: Research, Practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5- 16.
- British Design Council 2019. Double Diamond Model 2019. Viitattu 18.9.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Double%20Diamond%20Model%202019.pdf>
- British Design Council 2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-15-years>. Viitattu 18.9.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-15-years>
- Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84- 92.
- Brown, T. 2009. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. 1. painos. New York: Harper Collins.
- Carbonell, P. & Rodriguez-Escudero, A.-I. 2014. Antecedents and Consequences of Using Information from Customers Involved in New Service Development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 112- 122.
- Carlborg, P. & Kindström, D. 2014. Service Process Modularization and Modular Strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 313- 323.
- Dananpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555- 590.
- de Brentani, U. 1991. Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2), 33- 59.
- Dewar, R. D. & Dutton, J. E. 1986. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422- 1433.
- Ebert, J. E., Gilbert, D. T. & Wilson, T. D. 2009. Forecasting and Backcasting: Predicting the Impact of Events on the Future. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 353- 366.
- EttlieJ, E. & Reza, E. M. 1992. Organizational Integration and Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795- 827.
- Fay, D., Bagotyriute, R., Urbach, T. & West, M. A. 2019. Differential Effects of Workplace Stressors on Innovation: An Integrated Perspective of Cybernetics and Coping. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 11- 24.
- Friedrich, T. L., Mumford, M., D., Vessey, B., Beeler, C., K. & Eubanks, D. L. 2010. Leading for Innovation. *int. studies of Mgt. & org.*, 40(2), 6- 29.

- Gao, H., Hsu, P.-H. & Li, K. 2018. Innovation Strategy of Private Firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53(1), 1- 32.
- Gomes, F., Oliveira, M. & Chaves, M. 2016. Knowledge Sharing in Project Management Process Groups. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 307- 315.
- Huber, F., Herrmann, A. & Henneberg, S. C. 2007. Measuring Customer Value and Satisfaction in Services Transactions, Scale Development, Validation and Cross-cultural Comparison. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 554- 564.
- Härkönen, J., Tolonen, A. & Haapasalo, H. 2017. Service Productisation: Systematising and Defining an Offering. *Journal of Service Management*, 28(5), 936- 971.
- IDEO 2019. Designthinking. Viitattu 22.09.2019. <https://designthinking.ideo.com/>
- Johne, A. & Storey, C. 1998. New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184- 251.
- Johnson, D. R., Cuthbert, A. S. & Tynan, M. E. 2019. The Neglect of Idea Diversity in Creative Idea Generation and Evaluation. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas - Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. 1. painos. Jyväskylä: JAMK.FI.
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36- 68.
- Lampinen, H. & Rajala, R. 2014. Exploring Multi-actor Value Creation in IT Service Processes. *Journal of Information Technology*, 29(2), 170- 185.
- Lee, Y.-C. & Chen, J.-K. 2009. A New Service Development Integrated Model. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1669-1686.
- Lovelock, C. 2004. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20- 41.
- Massingham, P. 2014. An Evaluation of Knowledge Management Tools: Part 1 - Managing Knowledge Resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075- 1100.
- McGrath, R. G. 2001. Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118- 131.
- Medeiros, K. E., Steele, L. M., Watts, L. L. & Mumford, M. D. 2018. Timing Is Everything: Examining the Role of Constraints Throughout the Creative Process. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 471- 488.
- Microsoft 2019. Microsoft Teams. Viitattu 29.11.2019. <https://products.office.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software>
- Mindmeister 2019. <https://www.mindmeister.com/>. Viitattu 23.11.2019. <https://www.mindmeister.com/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- O'Reilly, C. & Binns, A. J. M. 2019. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. *California Management Review*, 61(3), 49- 71.

- Pekkola, S. & Ukko, J. 2016. Exploring Added Value Through the Service Process: A Comparative Multiple Case Study. *Benchmarking: An International Journal*, 23(5), 1249- 1264.
- Perks, H. & Riihelä, N. 2004. An Exploration of Inter-functional Integration in the New Service Development Process. *The Service Industries Journal*, 24(6), 37- 63.
- Ray, G., Muhanna, W. A. & Barney, J. B. 2005. Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-based Analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625- 652.
- Reiter-Palmon, R. 2011. Introduction to Special Issue: The Psychology of Creativity and Innovation in the Workplace. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 1-2.
- Schiuma, G., Carlucci, D. & Lerro, A. 2012. Managing Knowledge Processes for Value. *VINE*, 42(1), 4- 14.
- Shalley, C., Zhou, J. & Oldham, G. R. 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?. *Journal of Management*, 30(6), 933- 958.
- Shamsuzzoha, A. & Helo, P. T. 2012. Development of modular product architecture through information management. *VINE*, 42(2), 172- 190.
- Sousa, R. & Amorim, M. 2018. Architectures for multichannel front-office service delivery models. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 828- 851.
- Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-design in service design projects. *International Journal of design*, 5(2), 53- 60.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. *This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Szende, P. & Dalton, A. 2015. Service Blueprinting: Shifting From a Storyboard to Scorecard. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(3), 2017- 225.
- Teixeira, E. K. & Oliveira, M. 2018. Knowledge Management Process Arrangements and Their Impact on Innovation. *Business Information Review*, 35(1), 29- 38.
- Tomkins, A. 2009. "It was a great day when...": An Exploratory Case Study of Reflective Learning Through Storytelling. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(2), 123- 131.
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. *Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*, Issue 23, 1- 20.
- Tuulaniemi, J. 2016. *Palvelumuotoilu*. Kolmas painos ed. Helsinki: Talentum Pro.
- Uлага, W. & Eggert, A. 2006. "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-business Relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311- 327.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1- 17.
- West, B & Kreuter, F. 2018. Strategies for Increasing the Accuracy of Interviewer Observations of Respondent Features. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral & Social Sciences*, 14(1), 16- 29.

Xuehong, D., Jianxin, J. & Tseng, M. M. 2006. Understanding Customer Satisfaction in Product Customization. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 31(3/4), 396-406.

Yang, F. & Zhang, H. 2018. The Impact of Customer Orientation on New Product Development Performance. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 67(3), 590-607.

Zhou, W., 2013. Is Informational Diversity Really Informational? An Investigation of What and When in Entrepreneurial Teams. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7(3), 29- 42.

Kuviot

Kuva 1. Ideointiprosessin kehityksen korkean tason tavoite kirjoittajan mukaan.....	7
Kuva 2. Palveluketjuanalyysin malli mukailen Bitner ym. ja Szende & Dalton (Bitner ym. 2008, 73; Szende & Dalton 2015, 208)	16
Kuva 3. Neljän vaiheen malli mukailen Stickdorn & Schneider (Stickdorn & Schneider 2012, 115).....	21
Kuva 4. Double Diamond- malli mukailen British Design Council (British Design Council 2019)	22
Kuva 5. 3i-mallin innovoinnin 3 päällekkäistä tilaa mukailen Ideo (IDEO 2019)	23
Kuva 6. Divergentti- ja konvergenttiajattelu mukailen Ideo (IDEO 2019).....	24
Kuva 7. Kehitysideat	31
Kuva 8. Ideoiden eteenpäin vieminen.....	32
Kuva 9. Käytettävissä olevat työkalut.....	33
Kuva 10. Tiedonkeruun tulokset ja teorian parhaat käytännöt yhdistettynä	39
Kuva 11. Yrityksen henkilökuntaa edustava persoona.....	40
Kuva 12. Tulokset ja teoria ryhmiteltyinä aihealueittain.....	42
Kuva 13. Ideointiprosessin prosessihahmotelma	43
Kuva 14. Palveluketjuanalyysi (suurempi kuva liite 2)	44
Kuva 15. Ideointiprosessin konsepti (suurempi kuva liite 3)	46

Taulukot

Taulukko 1. Teemahaastattelujen taustatiedot	36
--	----

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuksen kysymykset	62
Liite 2: Palveluketjuanalyysi	67
Liite 3: Ideointiprosessin konsepti	69

Liite 1: Kyselytutkimuksen kysymykset

1. Työskentelen osastolla

- a) Helpdesk
- b) Koulutus
- c) Palvelut
- d) Tuotekehitys
- e) Myynti
- f) Laittepalvelut

2. Haluan yleisesti osallistua aktiivisesti yrityksen toiminnan kehittämiseen

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

3. Tiedän, mitä projekteja yrityksessä on tällä hetkellä meneillään

- a) Kyllä
- b) Ei

4. Pidän uusien ideoiden kehittämisestä ja suunnittelusta muiden kanssa

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

5. Saan työtehtävissäni yleensä muilta apua sitä tarvitessani

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

6. Minulla on paljon hyvä kehitysideoita

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

7. Mielestäni minua kuunnellaan, kun kerron ideoistani

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

8. Useimmat hyvät ideat kaatuvat yrityksessä jo alkumetreillä

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

9. Uusien ideoiden eteenpäin vieminen on helppoa

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

10. Suhtaudun yleensä asioihin positiivisesti

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

11. Työnkuvaani kuuluu varauksellinen suhtautuminen asioihin

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

12. Minun on helppo muodostaa uusia ideoita muiden ideoiden pohjalta

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

13. Omat ideani ovat yleensä parempia kuin muiden

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

14. Nautin toisten kanssa työskentelystä

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

15. En usein luota toisten osaamiseen

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

16. Pystyn kokeilemaan ideoitani helposti

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

17. Pystyn luottamaan toisten ideoihin ja mielipiteisiin

- a) Kyllä
- b) Ei

c) En tiedä

18. Mielestäni uusien palveluiden kehittämisessä kannattaa kuunnella asiakkaiden toiveita

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

19. Yrityksen tarjoamien palveluiden prosessit ovat selkeitä ja hyvin dokumentoituja

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

20. Tunnen hyvin yrityksen tarjoamien palveluiden eri komponentit ja niiden tuottamiseen tarvittavat prosessit

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

21. Mielestäni yrityksen tarjoamat palvelut ovat modulaarisia ja siten helposti muokattavissa eri asiakkaiden tarpeita vastaaviksi

a) Kyllä

b) Ei

c) En tiedä

22. Jos olisin mukana kehittämässä uutta palvelua yritykselle, haluaisin mieluiten

a) Kokoontua neuvotteluhuoneeseen ideoimaan perinteisen fläppitaulun kanssa

b) Käyttää ideoinnissa digitaalisia työkaluja missä ja koska tahansa

c) En tiedä

23. Minulla on työssäni mahdollisuus osallistua uusien palveluiden kehittämiseen

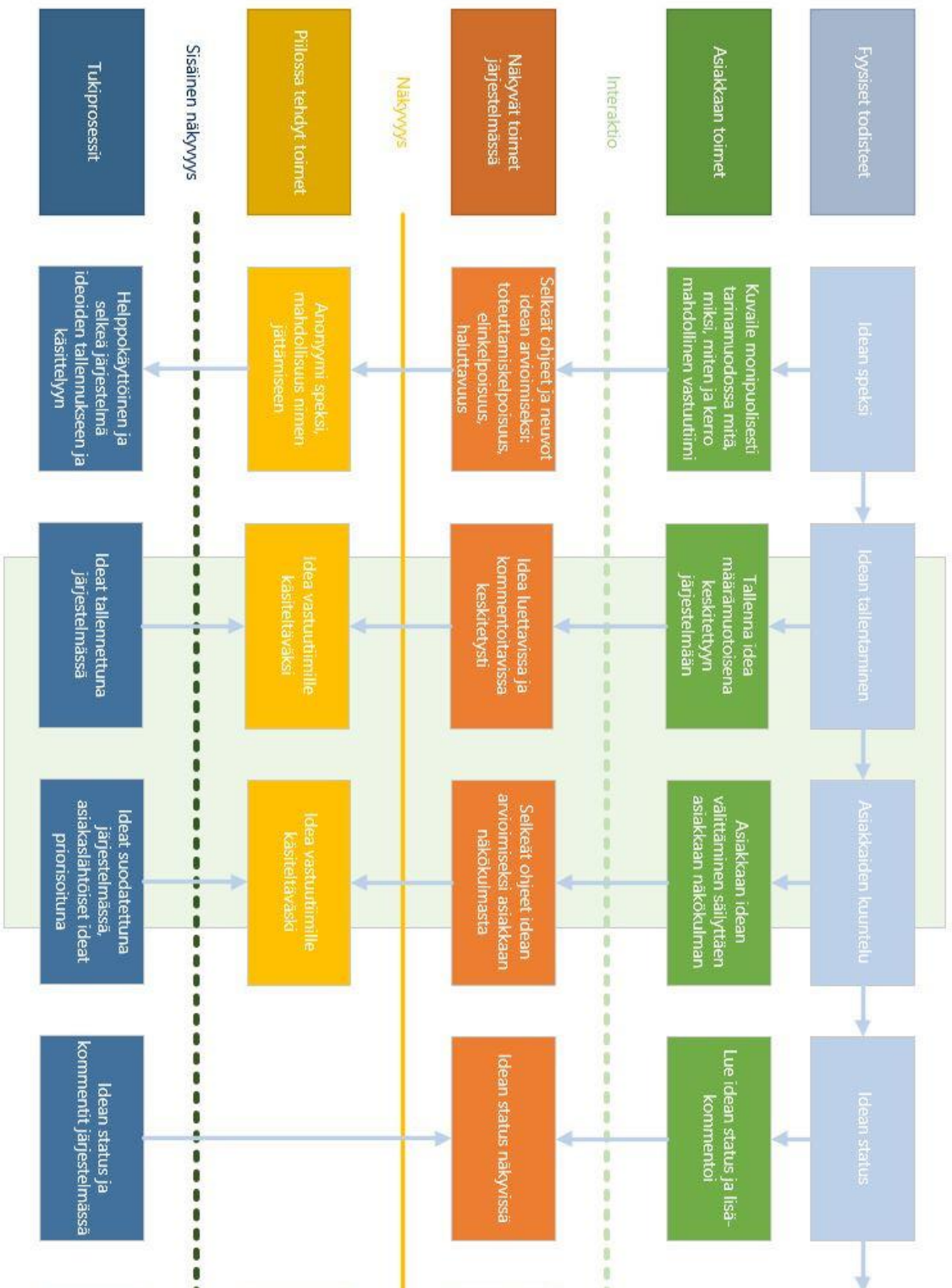
- a) Erikseen ennalta sovittuina aikoina
- b) Aina, kun muut työtehtävät antavat periksi
- c) En tiedä

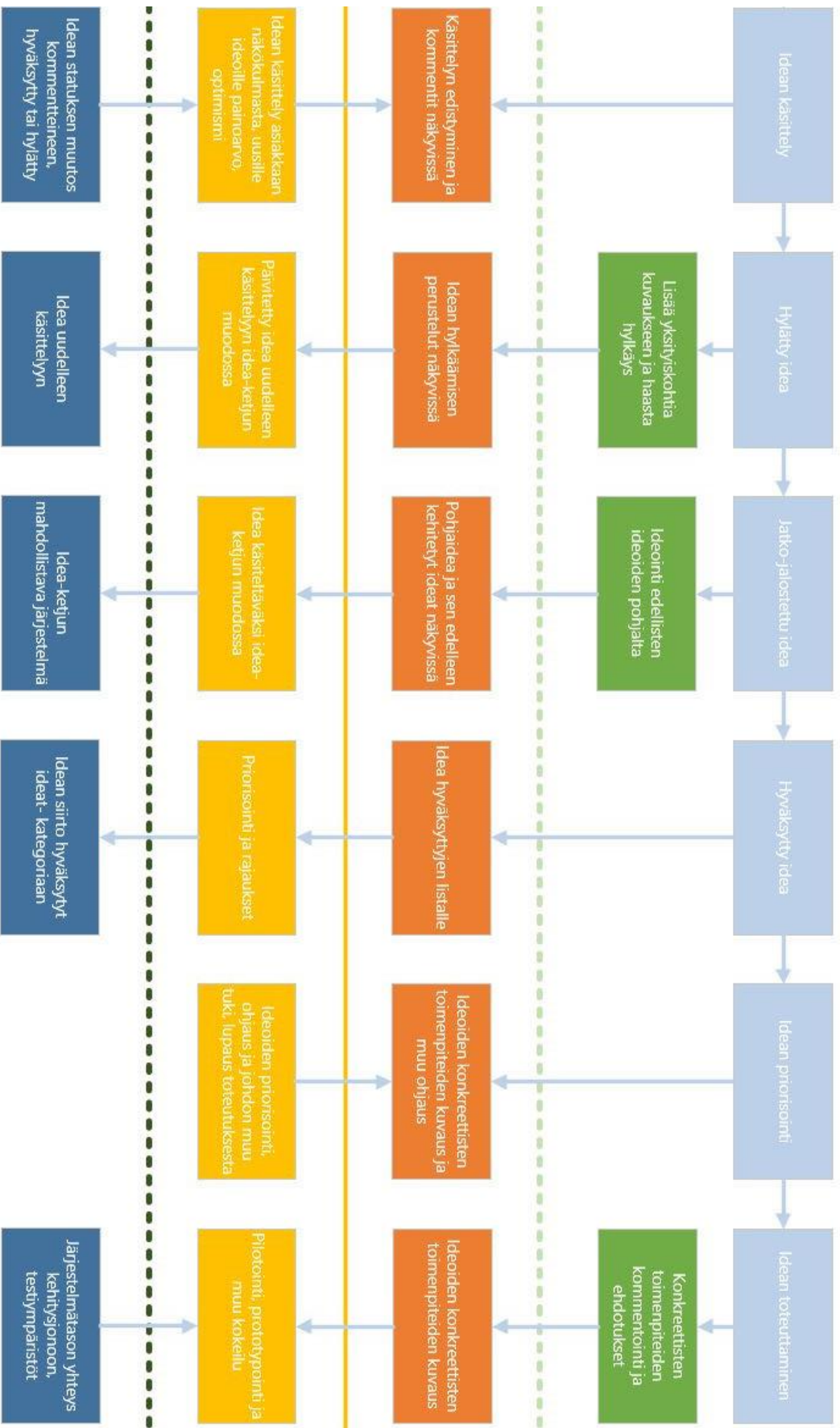
24. Käytettävissä olevat työkalut auttavat uusien ideoiden työstämisessä

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En tiedä

25. Vapaa palaute kyselystä tai muusta aiheeseen liittyvästä

Liite 2: Palveluketjuanalyysi





Liite 3: Ideointiprosessin konsepti

