

BUSINESS DESIGN



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutus

Syksy, 2019

Markku Paananen

Liiketalouden koulutus
Visamäki Hämeenlinna

Tekijä	Paananen Markku	Vuosi 2019
Työn nimi	Business Design	
Työn ohjaajat	Hanka Sari, Tuomela Vesa	

TIIVISTELMÄ

Business Design -konsepti eli Liiketoimintamuotoilu, Liiketoiminnan muotoilu on suhteellisen uusi termi liiketoimintaympäristössä, ja siitä syystä tarkka määritelmä käsitteelle ei ole vakiintunut käytännössä eikä teoreettisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa suoritettiin AMK -moduulin Business Design kehittämiseen hyödynnettävän tiedon generoimista. Tutkimuksen kohteena on ilmiö Business Design, ja oppikurssitoteutus HAMK kevät 2019. Opinnäyttyön toimeksiantaja oli HAMK, Liiketalouden Koulutusohjelma, Liiketoiminnan ja Yrittäjyyden yksikkö.

ilmiölle Business Design etsittiin tällä hetkellä käytössä olevaa soveliaista muotoa ja analysoitiin kurssitoteutus HAMK kevät 2019 oppikurssin opiskelijoiden käsityksiä ilmiöstä. Kysyttiin mitä kurssitoteutuksen ongelmakohtia nousee esiin, ja millä tavoin ilmiön määrittelevät oppilaat ja asiantuntijat. Tutkimuspainotteisessa syklisessä tutkimusprosessissa näkökulma oli laadullinen. Tutkimuksessa sovellettiin useita menetelmiä. Tapaustudkimuksen elementtejä sovellettiin myös.

Oppilaiden käsitys Business Design -ilmiöstä löytyi. Ammattilaisilla ei löytynyt yhtenäistä koostetta ilmiön sisällöstä, kuitenkin yhteisymmärrys ytimeistä. Sellaisia osia löytyi jotka useimmat heistä hyväksyivät. Vastausta siihen miten kehittää Business Design -kurssitoteutusta ei löytynyt, sen sijaan kuitenkin löytyi vihjeitä suuntauksista millaisia Business Design ja AMK-kurssin teemojen osat saattaisivat olla.

Avainsanat Business Design, Liiketoimintamuotoilu, Yritysmuotoilu, Liiketoiminnan kehittäminen.

Sivut 55 -sivua, joista liitteitä 3 -sivua.

Business Administration
Campus Visamäki

Author	Paananen Markku	Year 2019
Subject	Business Design	
Supervisors	Hanka Sari. Tuomela Vesa	

ABSTRACT

Business Design concept is relatively new phenomenon among business generation models. The exact definition has not gained specific shape in theory nor in practice. New information was generated in order to enhance the Bachelor level Business Design education at Häme University of Applied Sciences. The object in this thesis is phenomenon The Business Design and the BBA -course in HAMK Spring 2019. The commissioner of the thesis was HAMK, Degree Programme of Business Administration, Business and Entrepreneurship education unit.

The researcher was searching for information about a proper form and content of Business Design concept at the moment, and the understanding of the course attendants concerning the phenomenon was analyzed. Research questions included how the phenomenon is defined by the students and how experts define the Business Design concept; furthermore any problematic details were sought. The study has research-focused cyclic process with a qualitative oriented view. Various kinds of methods were utilized being applied in the thesis. Elements of The Case Study were applied on the research also.

The way the students see the Business Design was clarified. The professionals were not unanimous about the way to define the Business Design, but they were able to agree on the core of the phenomenon. Some details were accepted by most of them. The exact way of enhancing the Business Design -course was not found, although some indications of how to see the future of Business Design and the Bachelor level course theme details were detected.

Keywords Business Design, Business Improvement, Design Management.

Pages 55 -pages, Including Appendices 3 -pages.

Kuvaluettelo

Kuva 1. The Business Design -opintomoduulin kurssikirjat	4
Kuva 2. Pääluvut Osterwalder 2010	5
Kuva 3. The Business Model Canvas Osterwalder 2010	6
Kuva 4. Luku Design Osterwalder 2010.	6
Kuva 5. Pääluvut Osterwalder 2014	7
Kuva 6. Konseptin visuaalinen prosessi van der Pijl 2016.	10
Kuva 7. Business Design Iteratiivinen prosessi van der Pijl 2016	10
Kuva 8. Epäsymmetrinen Iteratiivinen prosessi Faljic 2019	13
Kuva 9. David Q. Schmidtin Business Design -prosessi.....	15
Kuva 10. PDMA 2016 prosessi	16
Kuva 11. Mindset, adaptoitu Learning Organization.....	18
Kuva 12. Hermeneuttinen työtapa.....	20
Kuva 13. Jatkuvan kehittämisen sykli	22
Kuva 14. Iteratiivinen syklinen työ- ja kirjoitusprosessi	24
Kuva 15. Tietämyksen luomisen osatekijät.. ..	25
Kuva 16. Osatekijöiden muuntuminen ja tietämyksen spiraali.....	26
Kuva 17. Santoro (2017) esittää SECI'n, Nonaka ja Takeuchi (1995) mukailleen.....	26
Kuva 18. SECI -prosessi	27
Kuva 19. Tietämyksen kypsyystasot	28
Kuva 20. Kolbin oppimis-sykli	29
Kuva 21. Hawkesbury hierarkia	30
Kuva 22. Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria	32
Kuva 23. Jaettujen taitojen kehitys	34
Kuva 24. Sisältö jota koskeva tietämys on kurssin aikana edistynyt.....	37

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	BUSINESS DESIGN	3
2.1	HAMK Moduulitoteutuksen kirjat	4
2.2	Business Design Workshop kirjana	5
2.2.1	2010 Business Model Generation	5
2.2.2	2014 Value Proposition Design	7
2.2.3	Toteutuksen Prosessi.....	8
2.3	Visuaalinen Prosessi	9
2.4	Business Design -toimijan ominaisuudet.....	12
2.5	Asiantuntijanäkemykset	14
2.5.1	Perusrakenteen Ongelma	15
2.5.2	Kehitysnäkymiä.....	16
2.6	Tulokset ja Pohdintaa	17
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	19
3.1	Rajaus.....	22
3.2	Tutkimuksen käytännön toteutus	22
4	TIETÄMYS JA OPPIMINEN	25
4.1	Knowledge	25
4.2	Oppiminen	29
4.3	Pohdintaa.....	32
5	MODUULITOTEUTUS HAMK KEVÄT 2019.....	35
5.1	Opiskelijoiden näkemys Business Design -konseptista, asetelma.....	35
5.2	Tulokset	37
5.3	Pohdintaa.....	38
6	LOPULLISET TULOKSET JA PÄÄTELMÄT	39
7	DISKUSSIO.....	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	53
	Liite 1. Kevät 2019 HAMK -moduulitoteutuksen oppikirjat	53
	Liite 2. The Business Model Generation, Process	54
	Liite 3. Zullo'n Organisaatiokeskeisyys.....	55

1 JOHDANTO

Liiketoiminnan kontekstissa on viime vuosina kehitelty erityyppisiä uusia liiketoiminnan malleja vastauksena käytännön tarpeisiin jotka kumpuavat yhteiskunnan murroksesta digitaalisten medioiden konvergoituessa osaksi kokonaisvaltaista tietoyhteiskunnassa toimivan yksilön elämänmuutosta henkilökohtaisen elämänpiirin ja liiketoiminta -alueen yhdistyessä. *Uudet liiketoimintamallit* ovat kevään 2019 aikana olleet esillä oppilaitoksen kansallisissa ja kansainvälisissä tapahtumissa kuten 5th International Freezing Week 4 – 8 February, BitFest 15th of February, Snowman's Conference Day 13th of March and Kasva ja Kansainvälisty 28th of March. Smart Design Lab -toiminnan aloitus campusalueella liittyy tähän samaan liiketoiminta- ja innovaatiomallien kehitykseen. *Business Design* -ilmiö on uudehko tapa edistää liiketoimintaa, itse ilmiötä ja sen opetustoteutusta voisi olla mahdollista kehittää. Ilmiö kuuluu uusiin liiketoimintamalleihin, joista monista on tällä hetkellä rajoitetusti teoreettista tietoa ja dokumentoituja tutkimuksia. Edellä esitetyn seurauksena käytetään tässä tutkimuksessa termin Business Design yhteydessä sanamuotoa ilmiö tai konsepti. Opetusteknisistä syistä, alkeisopiskelijoille on esitetty sanamuoto ”käsite”, tutkimusaineistoon kuuluvan oppikurssitoteutuksen yhteydessä Business Design -viitaten, tästä seuraa, että kyseisessä yhteydessä esiintyy tehtävävastauksien yhteydessä Business Design -konsepti termillä 'käsite'.

Tutkijan kiinnostuksen aiheena tässä tutkimuksessa on kehittämistyö, Business Design, ja aiheen oppikurssitoteutus. Tämä kiinnostus kumpuaa tutkijan kehittämistoimintaan orientoituneesta historiasta ja opinnoista sekä henkilökohtaisesta kiinnostuksesta saada kokemusta kehittämistoiminnasta. Toimeksiantajan intressinä oli oppikurssista saatava jäsennelty tieto joka mahdollistaisi menneen kevään toteutuneen kurssin erilaisten ominaisuuksien arvioinnin ja mahdollisesti kurssitoteutuksen kehittämisen. Tavoiteltavana oppilaitoksen hyötynä oli systemaattinen jäsennelty tieto uuden aihepiirin kurssin tapahtuneesta toteutumisesta. Tieto jota voidaan hyödyntää uusien liiketoimintamallien kurssitoteutuksen kehittämiseen. Mahdollisena muuna hyötynä tutkielmasta oli saada ilmiötä Business Design koskevaa uutta tietoa. *Tietämystä* sekä *oppimista* käsitellään luvussa neljä perusteluna se esitieto, mikä on valittu työn näkökulmaksi, että sekä konsepti Business Design että oppikurssitoteutus ovat molemmat entiteettejä joiden sisältöjen tuloksellinen suorittaminen ja ennen kaikkea perusteltu kehittäminen ottamatta huomioon *Knowledge* ja *Oppiminen* -kokonaisuuksien sisäistämistä johtaa todennäköisesti epätyytyttäviin ja kestäättömiin ratkaisuihin. Perustelu tälle näkökulmalle on se, että viimeksi mainittujen tehokas suoritus on edellä mainittujen konseptien onnistuneen käytännön toteutuksen edellytys.

Tarkastelun kohteena on *ilmiö Business Design*, tapausaineistona kurssitoteutus HAMK kevät 2019. Ensin mainittu on konsepti jota myös opetetaan, toinen taas on kurssitoteutus koostuen palvelun tuottavasta oppilaitoksesta asiakkaanaan oppijat. Tälle näkemystavalle on perusteena se, että *Opinnäytetyön tavoitteena oli jäsennelty uusien liiketoimintamallien kurssitoteutusten kehittämistä edesauttava tieto-kokonaisuus kurssitoteutusta ja Business Design -konseptia analysoiden*. Tutkimuksellisesti työssä sovellettiin aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa tarpeen ja tilanteen mukaisesti aineiston ja menetelmän suhteen, näkökulma oli laadullinen. Tutkimuksen aineistoon kohdistuivat tutkimuskysymykset: 1) Miten kehittää Business Design -moduulitoteutusta. 2) Mitä ongelma-kohtia nousee esiin, valmennusohjelman suhteen, sekä opettajan näkökulmasta. 3) Mitä ongelmakohtia nousi esiin opiskelijaa koskien. 4) Miten HAMK -oppikurssin toteutuksen oppilaat määrittävät *ilmiön Business Design*. 5) Miten ammattilaiset määrittelevät Business Design -ilmiön. Tässä luvussa Johdanto rakennetaan osaltaan teoriaa tarkastelemalla tutkimusaluetta minkä puitteisiin tutkimuskohde sijoittuu. Samoin esitellään keskeiset käsitteet.

Tarkoituksena konseptien ja käsitteiden keskinäisten eroavaisuuksien korostaminen, on tähän yhteyteen koottu yleisesti tunnettuja oleellisia Business Design -läheisiä ilmiöitä ja käsitteitä. *Palvelumuotoilu* on palvelujen innovointia, osallistuvaa kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Kyseessä on käyttäjälähtöinen palvelukokemus rakennuspalikoina palvelun kontaktpisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. *Yritysmuotoilu, Liiketoiminnan muotokulttuuri, Muotoilujohtaminen, Yrityskuvajohtaminen* tarkoittaa sitä, että toimintamallin avulla yrityksen tai yhteisön lähettämiä viestejä hallitaan tavoitellun yrityskuvan luomiseksi ja vahvistamiseksi siten että tuotteisiin, ympäristöön, viestintään ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät harkitaan ja koordinoidaan (Poikolainen 1994, 21 - 26). *Liiketoiminnan kehittäminen* on AMK -mukaisesti (AMK-Lähteet) liiketoiminnan ja osaamisalueiden integrointia, johtamis-osaamista ja liiketoiminnan kehittämisosaamista. Tämä sisältää kyvyn ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja pystyä luomaan kokonaiskuvaa toiminnan muutostarpeista sekä toteuttaa tarvittavia kehittämistoimia. Voidaan luoda uutta tai parantaa vanhaa. AMK -lähteet toteavat edelleen, että oleellista on strateginen ajattelu ja muutoksen johtaminen, digitaalisuus muutosvoimana, asiakaslähtöisen liike-toiminnan kehittäminen, kilpailukyvyyn johtaminen sekä työelämän tulevaisuus ja työyhteisö-taidot. *Lean palvelusuunnittelu* ei ole niinkään työkaluja ja menetelmiä, vaan toimia, käyttäytymistä ja ihmisiä niiden takana. Lean periaatteita ovat, Design Thinking, ja Agile -filosofia. *Digitaalinen Muotoilu* tarkoittaa sitä, että ”suunnitellaan ja toteutetaan kokonaisvaltaista yrityskuvaa: Ilmeen graafisen ohjeistus, kovalinja, dokumenttisuunnittelu, digitaalinen näkyvyys, verkkosivusto (koulutus.fi).”

Tämä tutkimus etenee seuraavasti: Toisessa luvussa käsitellään *Business Design* -ilmiötä, eli -konseptia, ja sen vakioituja osia, myöhemmin seuraavan luvun viisi *moduulitoteutus HAMK kevät 2019* -tutkimustarpeitten käytettäväksi. Tuodaan esiin *Business Design* -ilmiön synty, ja oleellisia kehitysvaiheita jotka käsitellään ja analysoidaan, sekä prosessoidaan tilannetta 2019 konseptisisällön suhteen. Tuloksena toisen luvun aikana tapahtuvasta aiheen käsittelystä syntyy jokin käsitys ilmiön *Business Design* -sisällöstä ja konseptista vuonna 2019. Tutkimusmenetelmää esitellään luvussa kolme. Tietämystä sekä oppimista käsitellään luvussa neljä. Luvussa viisi käsitellään *HAMK kevät 2019 moduulitoteutusta* oppikurssin opetusaiheena *Business Design*. Etsitään, analysoidaan ja luokitellaan oppilaiden käsitykset *Business Design* -konseptista sekä tarkastellaan *Business Design* -konseptien käyttöä kurssitoteutuksen aikana. Tutkimuksen lopulliset tulokset ja päätelmät esitellään luvussa kuusi, mitä seuraa diskurssiosuus luvussa seitsemän.

Tässä johdannossa toin esiin ilmiön *Business Design* -ympäristön likiarvon keväällä 2019, sekä lyhyet määritykset ilmiölle tai konseptille läheisille käsitteille siitä syystä, että käsitteiden keskinäiset eroavaisuudet ilmenisivät selkeästi. Konseptia opetetaan kurssitoteutuksella palvelun tuottavassa oppilaitoksessa työntekijöineen ja tietoteknisine palvelu-alustoineen suhdeperusteisena (Grönroos 2015) asiakkaanaan oppijat luokassa ja tietoverkossa. Kyvykaite & Tarute (2015) kertovat, että asiakkaan kohtaaminen on rakenteeltaan moniulotteinen, usein on tunnistettavissa kolme dimensiota, kognitiivinen, tunneperäinen ja käyttäytyminen -dimensio. Seuraavassa luvussa tuon esiin *Business Design* -työhypoteesin, ja tarkastelen käsitteen sisältöjä oppilaitoksen kurssia koskien. Tutkin käsitteen *Business Design* sisältöä ja muotoa erilaisten lähteiden avulla käsitteen syntyvaiheessa, sekä sen kehittyessä, kuin myös käsitystä konseptin sisällöstä tällä hetkellä 2019.

2 BUSINESS DESIGN

Tässä luvussa käsitellään ilmiön *Business Design*, sisältöä ja muotoa. Esitellään *HAMK Business Design* -moduuli-toteutuksen kurssikirjat (Liite 1), ja katsotaan millainen *Business Design* sisältö alkujaan oli, miten se kehittyi, ja millainen käsitys konseptin sisällöstä vallitsee 2019. Ilmiön olemuksen ja mahdollisen tulevan kehityksen perusteltua käsittämistä edesauttaa tieto ilmiön synnystä ja kehityksestä. Esitietona ja työhypoteesina konseptille *Business Design* käytetään alustavien lähteiden perusteella muodostettua alustavaa konsepti-sisältöä: Muuntaa *Design Thinking* ja strategiset visiot valideiksi Liike-toimintamalleiksi — Luomalla ja validoimalla prototyyppejä analyyttisen ja intuitiivisen ajattelun välillä tasapainoillen iteraatioiden kautta fokusoituneeksi liiketoiminnaksi.

HAMK opetustarjonta kuvailee keväällä 2019 Business Design sisältöä seuraavasti: ”Prosessivaiheet: Valmistautuminen liiketoimintamuotoilun prosessiin, näkökulman valinta, ymmärryksen rakentaminen, ratkaisuideoiden luominen ja valinta, prototyypin muotoilu ja toteutus, liiketoimintakokeilun tekeminen liiketoimintahaasteen ja ratkaisun validoimiseksi. Sisällöt: Kehittämisen käsikirjoitus, työryhmytyminen, visioiminen, tarinan kerronta, kehittämisen kriteerien asettaminen, asiakkaan matka, arvolupaus, liiketoimintaympäristö, liiketoimintamalli, ideaseinä, innovaatiomatriisi, prototyyppi, riskianalyysi, liiketoimintakokeilu, validointi ja investointivalmiuksien arviointi.”

2.1 HAMK Moduulitoteutuksen kirjat

Business Design -konseptin toi Hollannista työpajoista (workshop) kurssin vastaava opettaja, ja siitä syystä käsittelen ensin varhemmat Hollantilaiset lähteet A (2010) ja B (2014), joissa Business Design -konseptia luodaan (Kuva 1). Tällä tavoin ilmenee, mitä ilmiö Business Design näiden kurssiin kuuluvien syntyäikansa oppikirjojen perusteella on ollut kyseisen ajanjakson kestäessä kun konseptia on rakennettu.

Seuraavana ilmestynyt suomenkielinen *Organisaation käsikirja C* (2015) -teos auttaa selventämään käsitteiden ja termien kohtia henkilöille joilla englanninkieli ei ole täysin hallinnassa. Merkittävänä aiheena kirjassa on protoilu, käyttäen moderneja työtapoja kuten *Visual Thinking*, *Lean* ja *Sprint*. Näitä nykyaikaisia työryhmytyötapoja sovelletaan Business Design toiminnassa.

A	Osterwalder, A. and Pigneur, Y.	(2010)	Business Model Generation
B	Osterwalder, A., Pigneur Y., Brenarda, G. and Smith, A.	(2014)	Value proposition design
C	Hassi, L., Paju, S. ja Maila, R. Kehitä kokeillen	(2015)	Organisaation käsikirja
D	Sarvas, R., Nevanlinna H. ja Pesonen J.	(2016)	Lean service creation
E	Knapp, J., Zeratsky, J., and Kowitz, B.	(2016)	Sprint
F	Lewrick, M., Link, P., and Leifer, L.	(2018)	The Design Thinking playbook
G	van der Pijl, P., Lokitz, J., and Solomon, L.	(2016)	Design a better business

Kuva 1. The Business Design -opintomoduulin kurssikirjat

Kolmannen kokonaisuuden sisältävät tietojenkäsittelyn puolelta tulevat teokset D ja E, joissa opastetaan toiminnan suoritusta käsitteillä Lean ja Sprint. Neljäntenä seuraa teos F, jossa käsitellään jo vuosikymmeniä käytössä ollutta konseptia Design Thinking, sitä työryhmyssä noudatettavaa toimintatyyliä jota Business Design -konseptissa sovelle-

taan. Tätä viimeainittua teosta en saanut käyttööni oma-toimisesti, joten käytin muita lähteitä joissa konseptia ansiokkaasti esitellään. Viidentenä teoksena on G, joka on nykyisen HAMK Business Design -opetuksen oppikurssin moduulitoteutuksen merkittävin teos opetustoiminnassa.

2.2 Business Design Workshop kirjana

Osterwalder ja Pigneur kirjoittivat tohtoriväitöksensä Business Model Innovation vuonna 2004 Lausannessa. Workshop’issa Hollannissa van der Pijl kysyi miksi ei aiheesta ole kirjaa, joten tekijät perustivat Blogin yhdessä luomisen (co-creation) periaatteella kirjan luomiseksi. Business Model Generation julkaistiin lukuisten iteraatioiden tuloksena vuonna 2010. Tätä täydentämään tuli Value Proposition Design (2014). (Osterwalder et al. 2010)

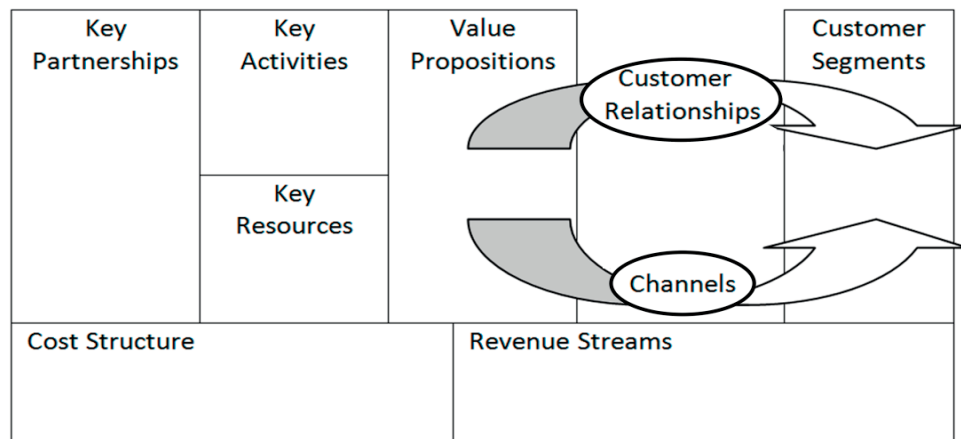
2.2.1 2010 Business Model Generation

Kirjassa toteutetaan aiheen käsittelyä neljässä pääluvussa (Kuva 2) joissa käsitellään aiheen osa-alueita, ja viidennessä pääluvussa esitetään prosessi jolla näitä ensin esitettyjä kokonaisuuksia suoritetaan. Uusia liiketoimintamalleja mahdollistavana konsepti suuntautuu luoviin Design-toimintatapoihin ja kykyyn havaita liiketoimintaympäristön muutoksia sekä reagoida niihin tehokkaasti.

Canvas	(seinätaulupohja)	Process: Mobilize
Patterns	(piirteet)	Understand
Design	(suunnittelu)	Design
Strategy	(strategia)	Implement
Process	(prosessi)	Manage

Kuva 2. Pääluvut (Osterwalder et al. 2010)

Lähtökohtana kirjassa on seinätaulupohja *The Business Model Canvas* jolla kuvaillaan, analysoidaan ja suunnitellaan (Kuva 3) liike-toimintamallia. Valinta on looginen siinä suhteessa, että Liiketoimintaa koskevat ydinasiat on kirjattu tähän Canvukseen ja kehitystapahtuman osanottajat saavat yhteisen kuvan liiketoiminnan osista ja käytetystä kielestä. Toinen perustelu - ei yhtään vähäisempi - on se että tämä Canvas toimii sekä alussa, että jatkossa yrityksen työryhmätoiminnan keskeisenä työkaluna.



Kuva 3. The Business Model Canvas (Osterwalder et al. 2010), mod.

Toisessa pääotsikkoalueessa käsitellään aihetta Patterns. Tässä esitellään erilaisia kategorioita joihin liiketoimintaa voidaan jaotella ominaisuuksiensa ja toimintatyyppiensä perusteella (Osterwalder et al. 2010). Tällä on se merkitys, että aloittelijat saavat näistä esimerkeistä opastusta millaisia asioita heidän Canvaksensa voisi sisältää, miten sisällöt voivat poiketa toisistaan liiketoiminnan alueen ja tyyppin vaikutuksesta. Nämä lukuisat esimerkit ovat oleellisia jotta aloittelijat saavat käsityksen termeistä, käsitteistä ja erilaisista seinätauluista, ja kuinka niiden sisältämien asioiden käsittelyä Canvas -toimintatavoin suoritetaan.

Kolmas pääotsikkoalue Design esittelee tekniikat ja työkalut suunnittelun maailmasta (Kuva 4), joilla toteutetaan liiketoimintamallin suunnittelua, lisäksi on erilaisia käytännön esimerkkejä (Osterwalder et al. 2010).

Customer insight	(asiakasnäkökulma)
Ideation	(ideointi)
Visual Thinking	(visuaalinen ajattelu)
Prototyping	(protoilu)
Storytelling	(narratiivit)
Scenarios	(skenaariot)

Kuva 4. Luku Design (Osterwalder et al. 2010)

Neljäs pääotsikkoalue on Strategy, tässä pääosiossa uudelleentulkitaan liiketoiminnan strategia edellisissä osioissa luodun täytetyn Canvaksen sisältöjen avulla. Jälleen hyödynnetään esimerkkejä ja täytettyjä Canvaksia merkintöineen helpottamassa soveltamista. Viidentenä pääotsikkoalueena kirjassa on Process, jossa esitetään hankkeen

kokonaissuoritus aikajärjestyksessä, missä se käytännössä toteutetaan. Kyseessä on se kokonaisuus joka optimitapauksessa vakiintuu pysyväksi prosessiksi. Prosessin vaiheet ovat *Mobilize*, *Understand*, *Design*, *Implement* ja *Manage*. Teoksessa esitetään kussakin vaiheessa tavoite, sekä fokus ja mitä kirjan pääotsikkoalueiden työkaluja (Tools) kulloinkin soveltaa kyseisessä kohdassa. (Osterwalder et al. 2010)

Kirjan merkittävä ansio Business Design -konseptin esittelyn lisäksi on se, että seinätaulupohjan käyttöä opastetaan havainnollisesti ja visuaalisesti erilaisiin ja erityyppisiin liiketoiminnan tapauksiin. Tämä on ansiokasta ja loogista sen vuoksi, että perinteisiin liiketoimintaa käsitteleviin teorioihin ja malleihin tottuneet henkilöt löytävät yhteyden uuteen Business Design -toimintatapaan oman historiansa ja käsitemaailmansa pohjalta. Esimerkkitaupaukset ohjaavat jokaista Business Design -toimintaa aloittavaa henkilöä soveltamaan Business Design -käsitteitä ja Canvaksia oikealla tavalla käytännössä liiketoimintatyyppin mukaisesti. Kirjaa avukseen käyttäen voi oppia hyödyntämään tällaisia Canvaksia oikealla tavalla tehokkaasti.

2.2.2 2014 Value Proposition Design

Teos on edellistä kirjaa täydentävä keskittyen arvolupaukseen vahvistaen sen toteutumista edellisen kirjan miljöössä. Tässä kirjassa toteutetaan aiheen käsittelyä neljässä pääluvussa (Kuva 5), joissa käsitellään aiheen osa-alueita. Näistä viimeisin *Evolve*, toteuttaa prosessia ja jatkuvuutta. (Osterwalder et al. 2014)

Canvas	(seinätaulupohja)
Design	(suunnittelu)
Test	(testaus)
Evolve	(kehittyminen)

Kuva 5. Kirjan pääluvut (Osterwalder et al. 2014)

The Value Proposition Canvas käsittelee tässä kirjassa asiakasprofilointia, arvokartoitusta ja yhteensopivuutta, eli tällöin suunnitellaan tapauskohtaisesti räätälöityä arvolupausta (Osterwalder et al. 2014). Suunnitteluosio tuo arvolupausten innovoinnin ja arvo-ehdotusten luomisen asiakasymmärryksen kasvattamiseksi Canvaksia käyttäen. Tämä on kirjan teema ja tärkein lisä edelliseen teokseen *The Business Model Generation* täydennykseksi. Tässä kirjassa otetaan syventävä näkökulma liiketoiminnan muotoiluun sellaisenaan arvolupausta käsitellen, tai niin halutessaan lisättynä aiemman kirjan laaja-alaisempaan kokonaisuuteen. Prototyypin testaus ja työn edelleen kehittyminen jatkossa käsitellään

osioissa Test ja Evolve. Evolve'een on tuotu organisaation osien yhdensuuntaistaminen Canvaksia Value Proposition, Business Model ja Customer Profile -käyttäen samalla mittaamisen ja monitoroinnin kera jotta saavutetaan toimiva prosessi sekä jatkuvuus. (Osterwalder et al. 2014)

Alkuperäinen motivaatio kirjassa näyttäisi olleen yhä enenevässä määrin neljän vuoden aikana merkitykseltään vahvistuvan arvolupauksen käsittelyn tuominen vahvistaen edellisen kirjan lisäykseksi, samalla koostaen kirjan sillä tavoin että sitä voi tarvittaessa myös sellaisenaan käyttää liiketoiminnan edistämiseen. Tämä motivaatioperusta sekä korostusperiaate koskevat organisaation toimintojen yhdensuuntaistamisen, kuin myös mittaamisen, monitoroinnin ja feedback'in systeemistä korostamista.

2.2.3 Toteutuksen Prosessi

The Business Model Generation tuo, käyttäen liiketoimintamallinnuksen innovoinnin uusia toimintatapoja strukturoituna konseptina, liiketoiminnan mallien konstruointiin tapaa joka nyt 2019 tunnetaan ilmiönä *Business Design*. Business Design on viimeisen viiden vuoden aikana yhä kehittynyt edelleen, mitä konsepteja käsittelen seuraavissa luvuissa. Tässä luvussa käsittelen liiketoimintamallinnuksen innovoinnin syntyvaiheen prosessia 2010 - 2014 (Liite 2). *The Business Model Generation* ja sitä täydentävä *The Value Proposition Design* on kokonaiskatsaus konseptin Business Design oleellisiin sisältöihin ja osa-alueisiin 2014. Prosessivaiheita mallinnuksessa on perusmuodossaan viisi: *Mobilize, Understand, Design, Implement* ja *Manage* (Osterwalder et al. 2010).

Mobilize -osiossa luodaan, ilmapiiri ja suhtautumistapa (Design Attitude) osallistujiin, että heillä on Design -suunnittelu tähtäimessään, työryhmän tai projektin puitteisiin (Osterwalder et al. 2010). Design -käsite suomen-tuu termiin suunnittelu, mutta täällä Suomessa käsite suunnittelu ei välttämättä sisällä samoja innovaation ja taiteen sekä luovuuden elementtejä jotka englannin kielen käsite Design usein sisältää. Kootaan hankkeen osanottajat riittävän laaja-alaisesti organisaatiosta tai muualta, ja aikaansaadaan sitoutuva, ennakkoluuloton, vaivaa näkevä asenne työryhmään; Henkilöstö, kokemus ja tietämys (Osterwalder et al. 2010). Understand, tarkoittaa, että hankkeelle tarpeellinen informaatio ja tiedollinen asiantuntemus hankitaan työryhmän käyttöön tavalla tai toisella; ja siinä määrin osanottajien sisäistämäksi jotta Canvas -toimintatapoja voidaan käyttää ja aiheista keskustella. Hankitaan markkinoiden ymmärrys ja innovatiivinen suhtautuminen yritysympäristöön sekä potentiaalsiin asiakkaisiin; ideoiden ja mielipiteiden kera. (Osterwalder et al. 2010)

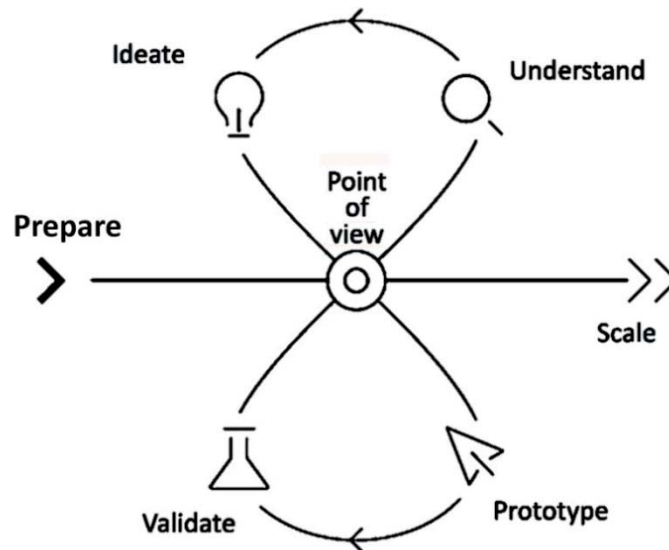
Design -osassa generoidaan ja testataan erilaisia liiketoimintamallien optioita. Kirjan esittämä varsinainen suunnitteluvaihe jossa toteutetaan seinätaulutekniikoita ja protoillaan erilaisia liike-toimintamalleja, malleja ja niiden osia. Visual Thinking on tuotu tässä esiin erityisesti varsinaisen suunnittelun työtapana, sitä toki toteutetaan koko hankkeen ja kehittyneemmässä muodossaan, jatkuvan prosessin ajan. *Implement* tarkoittaa, että implementoidaan valittu liiketoimintamalli kentälle, eli organisaatioon. Toteutetaan ”parhaita projektinhallintatapoja” kommunikoiden ja osallistuen jalkauttaen täten uuden liiketoimintamallin yhdensuuntaista sen aiemman mallin kanssa toteutuksessa. *Manage* -otsikko tarkoittaa, että adaptoidaan hallintamallit joilla jatkossa monitoroidaan, evaluoidaan ja toteutetaan liiketoimintamallin modifiointia markkinoiden ja asiakkaiden tapahtuvan muutoksen mukaisesti. (Osterwalder et al. 2010)

”Liiketoimintamallin innovointi on arvon luomista”, mainitaan jo ensimmäisessä kirjassa, mutta asia tuodaan erityisesti esille tekijätahojen toisessa kirjassa *Value Proposition Design* (2014), täydentävänä kokonaisuutena ja erityisenä huomion aiheena arvolupauksen noustua yleisessä liiketoimintamallinnuksen kehityksessä voimakkaammin esiin uusiin liiketoiminnan teoriallemihin samoin kuin myös perinteisten liiketoimintarakenteiden yhteyteen.

Kirjan ja kirjaparin kokonaisuus on uutta luovana entiteettinä tuonut mukaan aiempien liiketoiminnan piirin käsitteiden termistöt omalta osaltaan kokonaisuuden osina esiin, jotta lukija kykenee käsittämään uuden esitetyn kokonaisuuden osat ja niiden suhteen aiempaan jo olemassa olevaan termistöön ja käsitteisiin. Merkittävää ja oleellista tässä uudessa toimintatavassa joka teoksissa kuvataan, on se tyyli jolla liiketoimintamallien aiemmista teorioista tuttuja käsitteitä analysoidaan, käsitellään ja suoritetaan. Työpajojen toimintatavat on luotu kirjalliseen muotoon. Toimintatavat jotka on omaksuttu *Visual Thinking* -käsitteestä Design -toiminnan puolelta. Tähän visuaalisuuteen keskittyy jälleen uudella tavalla seuraavan kehitysvaiheen teos *Design a Better Business* (2016), mitä teosta ja -konseptia käsittelem seuraavassa luvussa.

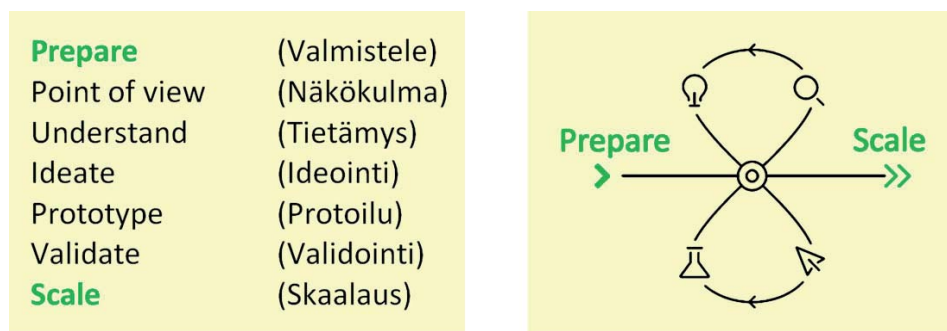
2.3 Visuaalinen Prosessi

Design a Better Business (2016) tuo uudenlaista kuvaa Business Design -konseptiin kirjana uudella tavalla. Teoksessa on visualisoitu Business Design -prosessi heti alussa luoden painotusta iteraation jatkuvalla periaatteelle käyttäen kaksois-silmukakuvioita (Kuva 6). Korostetusti esitetään kyseessä olevan alati jatkuva prosessi.



Kuva 6. Konseptin visuaalinen prosessi (van der Pijl et al. 2016).

Kirja *Design a Better Business* esittelee aiheen käsittelyn seitsemässä pääluvussa (Kuva 7) joissa käsitellään kaksois-silmukkakuviota, sekä Introduction, joka kuvailee lukijalle kokonaisuuden. Silmukkakuviota toistetaan kunkin työryhmän, tapauksen ja tapausympäristön tarpeitten edellyttämiä kertoja, sekä muotoillaan olosuhteiden niin edellyttäessä. (van der Pijl et al. 2016)



Kuva 7. Business Design Iteratiivinen prosessi (van der Pijl et al. 2016).

Business Design -hankkeen aloittavan Valmistelun ja viimeisenä mallikuviossa mainitun Skaalauksen ohella käsitellään konseptia Business Design kaksois-silmukkakuviota viidessä vaiheessa joiden puitteissa opastetaan käyttämään erilaisia kyvykkyyksiä (Skills) sekä työkaluja (Tools). Nämä toimivat apuvälineinä vaiheiden tehtävien suorittamisessa. Prepare -osiossa valmistellaan työryhmä alkaen monipuolisesta kokoon-

panosta, sekä työskentely-ympäristö ja työskentelytavat. Kyvykkyys mahdollistamiseen opitaan ja toteutetaan ohjauksen ja innostamisen kautta. Työkaluina on valmistautuminen erilaisiin työtapoihin, Käsi-kirjoitukset ja Työryhmäkuvaus. Näissä voidaan käyttää apuna erilaisia Canvasia täysikokoisina, A4 -tulosteina tai jotain siltä väliltä työryhmän senhetkisestä työskentelytavasta riippuen. (van der Pijl et al. 2016)

Point of view -osiossa heittäydytään rohkeasti visioimaan liiketoimintaa ja kehittämään siitä narratiiveja. Kyvykkyysnä on rohkeus astua esiin heittäytyen visioimaan. Työkaluina futuristinen visio, 5 -askeleen visiointi Canvas, Vision esittely Canvas, Suunnittelukriteerit Canvas ja Narratiivi -Canvas. Understand käsittää perehtymiskohteet: Asiakkaat, Konteksti ja Liiketoiminta. Kyvykkyys jota opitaan ja hyödynnetään kyseisessä vaiheessa, on kyvykkyys havaintojen tekoon ja kyseenalaistamiseen. Työkaluina ovat Asiakaspolku Canvas, Arvo-mahdollisuus Canvas, Konteksti Canvas ja Liiketoimintamalli Canvas. (van der Pijl et al. 2016) Ideate -osassa on tarkoitus oppia ideoimaan ja omata kyvykkyys ideoita. Luovuuden matriisi, Liiketoimintamallin ideointi Canvas, Ideointi Canvas ja innovaatio -matriisi ovat työkaluina tässä yhteydessä suoritettaviin tehtäviin. Merkittävää on taito saada työryhmän jäsenet vapautuneesti tuomaan esiin erilaisia ideoita hyödyntäen työryhmän monialaista lahjakkuuksien kokonaisuutta. (van der Pijl et al. 2016)

Prototype -osiota suoritettaessa edellytetään Kyvykkyys protoiluun työkaluina Luonnostelutyökalu ja Protoilu -mallinnukset. Toteutetaan työskentelyn kohteiden konkretisointia havainnollisesti käsitettäväksi käyttäen apuna tilanteen mukaisia aputyökaluja sekä improvisoiden käytettävissä olevia materiaaleja, kuten pahvia, maaleja sekä värikyniä. (van der Pijl et al. 2016) Validate -osassa on työryhmän jäsenillä Kyvykkyys validoida hyödynnettävään. Työkalut jotka esitellään tässä kohdin lukijalle, ovat Riskipitoisin oletus Canvas, Kokeilu Canvas ja Validointi Canvas. Lisäksi esitetään monin tavoin periaate siitä, että työtyöryhmä arvioi, kokeilee, koettelee ja testaa rakennelmiaan erilaisissa yhteyksissä saadakseen myönteistä ja kielteistä palautetta työstettäväkseen ja seuraaviin iteraatiokierroksiin. (van der Pijl et al. 2016)

Scale käsittelee yritystä koskevia skaalausta edellyttäviä aiheita. Tässä tarkoituksena on oppia milloin skaalata, havaita erilaiset tavat skaalata ja investointivalmiuden taso. Työkaluna on investointi-valmiuden taso Canvas. Tässä osiossa tuodaan esiin liiketoiminnan moninaisuus, joka johtaa erilaisiin tapauskohtaisiin indikaattoreihin joita tarkastellaan arvioitaessa skaalaustarvetta ja -kokoja kussakin yksittäisessä liiketoimintaa edistävässä Business Design -hankkeessa ja nimen omaisessa tapauksessa. (van der Pijl et al. 2016)

Merkittävin uusi kehitysaskelma van der Pijl et al. (2016) teoksessa on aloittaminen visuaalisella iteraatiolla ja prosessikäsitteellä, mistä tulee selkeä uusi huomion kohde. Konsepti keskittyy *Design Thinking* -mindsetin ja työtapojen toteutuksen sujuvaan opastukseen itse Design -vaiheessa. Toisin kuin Oesterwalder et al. (2010 – 2014) joka toi uusia *Design Thinking* -periaatteita perinteisille liiketoiminnan toimintojen alueille, esitellen viimeainittuja esimerkein saadakseensa aikaan uuden tavan toimia tulkittuna ymmärrettäväksi perinteisten toimijoiden ulottuville. *Design a Better Business* on poikkeuksellisen käytännöllisesti rakenteinen oppikurssin muotoiluun käytettynä, sisältäen tehtäväkokonaisuuksiin soveliaita osakokonaisuuksia. Se soveltuu hyvin kurssin ohjaajan käyttöön opetusmateriaalina ja kuinka toteuttaa kurssin toimintoja; käytännöllinen päivittäinen työkalu.

Seuraavana selkeänä hyppäyksellisenä kehitysvaiheena edelleen kehitettynä ja yleistä suosiota nauttivana Business Design -konseptina on vuoden 2019 aikana laajalti esitellyt muunnellut koosteet konseptista Business Design. Nämä käsitteet, ilmiöt tai konseptit käsittelevät seuraavassa otsikkoalueessa.

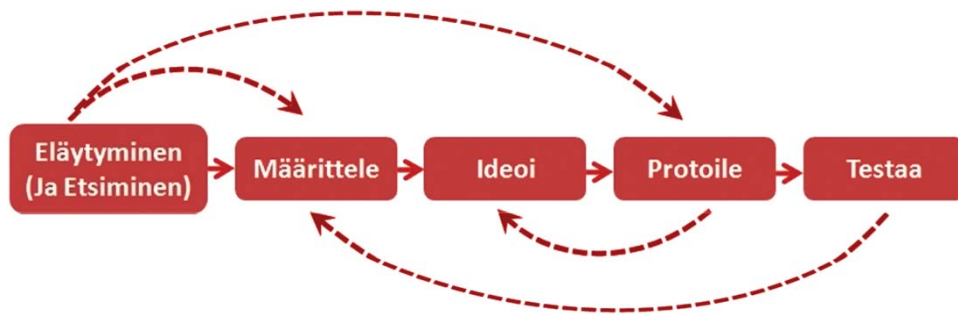
2.4 Business Design -toimijan ominaisuudet

The Ultimate Business Design Guide -teos lähestyy konseptia Business Design kolmessa pääluvussa: 1) Business Design -perusteet, 2) Millä tavoin business designer työskentelee, 3) Kuinka tulla business designeriksi (Faljic 2019). Korostus on siis Business Design -konseptiin oleellisena kuuluva näkökulma jossa on kyse työskentelytavasta. Millainen Business Design -suorittaja on sekä kuinka hän toimii, kuinka tavoittaa tuo tapa toimia.

The Ultimate Business Design Guide -opas määrittää business designerille kuusi suhtautumistapaa tai toiminta-asennetta (Mindset) jotka ovat pääosin samoja aiheita kuin aihetta syvemmin käsittelevissä teoksissa kuten asiakas- ja sidosryhmäkeskeisyys, protoilu ja visuaalisuus. Tässä kohdin on tuotu esiin lisäksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen datan -käsitteet ja pienien tietolähteiden korostus — siis merkittävänä hyödynnettävinä asioina jotka vaikuttavat kokonaisuuteen, kuin myös strategia-käsite joka unohtuu joissakin uusissa liiketoimintamalleissa. (Faljic 2019)

Oppaan kirjoittajan kuusi toimintatapaa ovat: Perustana asiakkaat ja sidosryhmät, suositaan ajatusrakennelmissa äärimmäisyyksiä, protoillaan oppimistarkoituksessa, Yhdistellään kvalitatiivista ja kvantitatiivista dataa, Suositaan pieniä tietomääriä, ja ajatellaan visuaalisesti (Faljic, 2019, s. 16). Business Design -asiantuntijan rooli on toiminta-agentti joka välittää

ja transformatoi tietoa ja tietämystä työryhmän ja sidosryhmien osana. Business Design -prosessi tuodaan esille siten että se on ei-lineaarinen ja tavalla tai toisella aina iteratiivinen ja syklinen, sen mukaisesti kuin kukin Business Design -harjoittaja sen määrittää (Kuva 8), sisältäen aina vaiheita joista siirrytään seuraavaan. Prosessin viisi vaihetta ovat: Eläytyminen, Määrittele, Ideoi, Protoile ja Testaa. Tätä prosessia ja sen suorituksessa olevaa vaihetta toteutetaan aina tiimin puitteissa, luodaan kollektiivisesti ideoiden ja prosessoiden. (Faljic 2019)



Kuva 8. epäsymmetrinen Iteratiivinen prosessi (Faljic, 2019, s. 19).

Empathize tarkoittaa sitä, että Hankkeen tai toiminnan perustana on alati sidosryhmä- ja asiakaskeskeisyys. Analysoidaan toimintaympäristöä ja perehdytään siinä toiminnan edellytyksiin sekä keskinäisiin vaikutussuhteisiin. *Define* -vaiheessa luodaan synteesejä edellä suoritettujen tutkimusten jälkeen ja määritellään liiketoiminnan ja sen osa-alueiden haasteita vaikutussuhteita tunnistaen. Näin mahdollistuu parempien liiketoimintaa koskevien kysymysten muotoilu. *Ideate* sisältää Brainstorm -tyyppistä heittäytyvää ideointia. Kerätään lukuisia ideoita ja luokitellaan niitä mahdollisuuksien ja prioriteettien perusteella. Suoritetaan yhdessä luomista (Co-Creation) sidosryhmien yhteistyössä. *Prototype* -vaihe seuraa ideoita. Liiketoimintaa tai sen osia koskevien haasteiden ratkaisuun tarkoitettujen ratkaisujen suunnittelu aloitetaan tässä vaiheessa protoilemalla, eli luodaan erilaisia malleja. Mallinnetaan näitä erilaisia ratkaisuja, hyviä ja parempia. *Test* -vaiheessa viimeisenä käynnistetään testejä ja kokeita tavoitteena oppiminen yksilönä työryhmässä ja sen jäsenenä osana työryhmäkokonaisuutta.

Yksi oppaan oivalluksista on esittää kuinka tulla business designeriksi jos sinulla on Business -tausta tai toisaalta jos sinulla on Design -tausta, millaisiin asioihin joudut tällöin kohdistamaan huomiotasi taustasi vuoksi, jotta et harhaudu painottamaan jotakin kokonaisuuden osa-aluetta. Teos ei kuvaa iteraatiosykliä enää yhtenä mallina kuten edeltäjä, vaan on luopunut silmukkamallista, samoin kuin ketterä -käsitteen käytöstä.

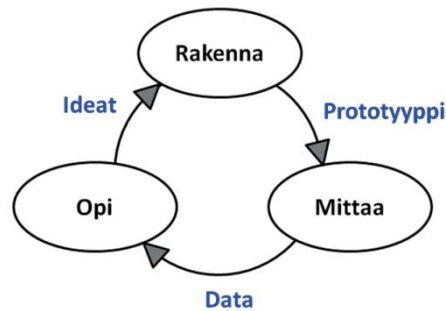
Tekijä on määrittänyt lyhyesti tiivistäen, että ”Business Design on aktiviteetti joka käyttää Design metodeja, Design asennetta, ja liiketoiminnan työkaluja ratkaistakseen liiketoiminnan haasteita”. Kuten hän ilmaisee, kyse on hänen yrityksestään määritellä Business Design, aktiviteetin monivuotisena soveltajana ja alan pioneereilta oppineena. Tähän lyhyeen sanalliseen määritelmään, sekä tämän alaluvun tulkintaan, Business Design -konseptille ja käsitteelle, palaan seuraavassa alaluvussa, joka käsittelee asiantuntijoiden nykyisiä tällä hetkellä yleisiä tulkintoja aiheesta.

2.5 Asiantuntijanäkemyks

Business Design -ilmiö kuuluu uusiin liiketoimintamalleihin, joista monista on tällä hetkellä rajoitetusti teoreettista tietoa ja dokumentoituja tutkimuksia. Tässä luvussa käsittelemme asiantuntijoiden viime-aikaisia näkemyksiä käsitteestä, miten ammattilaiset määrittelevät Business Design -ilmiötä kirjoituksissaan ja kannanotoissaan. Samalla etsin tällä tavoin käsitteelle *Business Design* tällä hetkellä käytössä olevaa soveliaista muotoa.

Uutta kirjallista tietoa Business Design -käsitteestä edustaa Alen Faljic kesän 2019 julkaisussaan *The Ultimate Business Design Guide* (Faljic 2019), minkä teoksen tietosisällöt toin esiin näkemyksineen edellisessä luvussa. Liiketoiminnan strategia -käsitteet ovat hänellä mukana kokonaisuudessa, samoin esillä uusimmissa sosiaalisen median Twitter -kirjoituksissa.

David Q. Schmidt on Faljickin työtoveri tietoverkossa Business Design Digital -puiteissa, sekä Business Design -ryhmän perustajia LinkedIn -palvelussa. Tämä liiketoimintamalleihin syventynyt konsultti huomauttaa menetelmillä luodun liiketoimintamallin olevan usein käytännössä uusien nopeiden liiketoimintatapojen yleistyessä kestävämpi, ja tähän tuo Business Design -ratkaisun. Hän kertoo, että Business Design tarjoaa työkalut ja menetelmät liiketoimintamallien testaamiseen (Schmidt 2019). Schmidt (2019) tiivistää Faljicin (2019) kirjallista esitystä Business Design -ilmiöstä seuraavasti: ”Business Design on taide ja tiede liiketoimintamallien luomiseen ja validoimiseen”. Hänen tiivistetty esityksensä Business Design -prosessista vaiheineen (Kuva 9) on: Ymmärrä, Kehitä, ja Testaa. LinkedIn -kanavan, eli sosiaalisen median tietoverkko-alustan päivityksessään (2019-10-28) hän kohdistaa huomion Business Design -mahdollisuuksiin sosiaalisen innovaation kontekstissa.



Kuva 9. David Q. Schmidtin Business Design -prosessi (Schmidt 2019).

LinkedIn ryhmän johtava edustaja Jonas Kronlund (2019) kertoo hänen mielestään Business Design -konseptin olevan kooste useita toimintatapoja, mikä on kestävien liiketoimintaideoiden kuvailua Business Design -toiminnan suorituksen aikana kaikissa tilanteissa. Tämä tarkoittaa: Visioiden tulevaisuutta (Strateginen näkemys), Ymmärtää asiakasta (Design Thinking), Suorittaa kokeiluja (Lean Start-up), ja Positioida itsensä menestykseen liiketoimintastrategian kautta (Kronlund 2019). Innovaatio, Design Thinking, Arvonluonti, ja organisaation huomioon ottaminen ovat Kronlundin huomion kohteena.

Franco Zullo (2019) tuo esiin organisaation ja muutoksen sekä muutostoiminnan. Hän kuvaa että organisaation tulee olla tulevaisuus-suuntautunut ja siten kestävä omaten strategisen suunnan, asiakas-keskeisyyden ja muuntautumiskyvyn lisäksi (Liite 3). Nämä seikat ovat hänen korostuksiaan Business Design -toimintaan kuuluvien jo edellä esiin tuotujen hyväksi koettujen osa-alueiden joukossa, kuten Design Thinking -käsitteestä omaksuttu prosessiajattelu (Faljic 2019) vaiheineen.

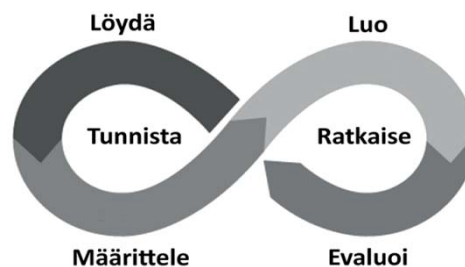
Patrick Van der Pijl (2016) esitti kirjassaan *Design a Better Business*, jota käsittelee luvussa 2.3 Visuaalinen Prosessi, kaksois-silmukkarakenteen Business Design -prosessissa toteutettaessa iteraatiota. Iteraation oleellisuus prosessissa, Design Thinking -asenteet, liiketoimintatyökalut kuuluvat hänen kuten toisten asiantuntijoiden hyväksi koettuihin Business Design -suorituksen osatekijöihin. Uusissa (2019) LinkedIn -kanavan, eli sosiaalisen median tietoverkkoalustan tuotoksissaan hän kohdistaa huomion aiempaan verraten organisaatioon ja muutokseen, sekä tällöin suorituksessa olevaan muutoksenthallintaan. (Van der Pijl 2019)

2.5.1 Perusrakenteen Ongelma

Business Design -konseptista on toisistaan poikkeavia esitystapoja kirjoittajan tai esitelmöitsijän mukaisesti. Jokainen heistä tuo kuitenkin esiin jossakin kohtaa konseptiaan *Design Thinking* -käsitteen oleellisena osana toimintatapoja, paria poikkeusta lukuun ottamatta joissa tuodaan esiin *Blue Ocean* -konseptin periaatteet. Tämä toiminee *Design Thinking*

-toimintaa vastaavasti visualisointeinen ja uusia rajoja ylittävine etsimisineen. Design Thinking sosiaaliseen innovaatioon -aiheesta kirjoittavat Brown ja Wyatt (2010), käyttäen iteraation tärkeimpinä kierroksina termejä *Inspiraatio*, *Ideointi*, ja *implementointi*. He tuovat keskusteluun esimerkin jota soveltaen eräs merkittävä Case ratkaistiin Tufts -yliopiston Jerry Sternin toimesta aliravitsemusta Vietnamissa koskien. Perusravintoa tarjoavien tukien tehottomuus ratkaistiin poikkeavien onnistuneiden tapauksen analyysin kautta.

PDMA (2016) tuo esiin konseptin vertaistensa joukossa jolla on visuaalinen vaiheistus, tai prosessi, pääotsikkoalueiden suorittamiseen (Kuva 10). He ovat ratkaisseet kategorialtaan erilaisten tapauksen ongelmaa kontekstin muuttuessa, kuvaamalla erikseen peruskäsitteen jälkeen tapoja suoritua tulkinnasta konseptin suorituksessa muuttuvine yksityiskohtineen. (Luchs et al. 2016)



Kuva 10. PDMA 2016 prosessi (Luchs et al. 2016).

Design Thinking -käsitteen lähteenä usein käytetty, kertoo Kronlund (2019), Stanford University Design School -esitystä (2018) toiminnan pääotsikkoina Empathize, Define, Ideate, Prototype, ja Test. Johansson-Sköldberg et al. (2013) ja Kimbell (2012) kertovat että Design Thinking -käsitteen piirissä perustavia teoriakategorioita on mahdollisesti viisi plus kolme, esimerkiksi liiketoiminnan suorittajien esitykset on kirjoitettu liikkeenjohdolle ja taiteilijoilla on omat kirjoituksensa pohjautuen toisenlaisiin perusteisiin. Määritelmällisiä eroavaisuuksia riittää, teoria-perusteiden ja -tulkintojen suhteen kirjoittajilla on toisistaan eroavia näkemyksiä, käytännön toiminnasta on samantyylinen likiarvokäsitys, sen suhteen millä tavalla toimitaan.

2.5.2 Kehitysnäkymiä

Asiantuntijat viestivät Business Design -konseptin sisällöistä kukin hieman eri tavoin 2019. On mahdollista, että asiaan liittyy henkilökohtaisen kontekstiin perustuvaa teoreettista eroavaista näkökulmaa kuten Design Thinking -käsitteen piirissä missä perustavia teoriakategorioita on mahdollisesti kahdeksan; ja kuitenkin käytännön toiminnasta on samantyylinen likiarvokäsitys kertovat Johansson-Sköldberg et al. (2013)

ja Kimbell (2012). Keskenään yhdensuuntaisia näkemyksiä on kaikilla asiantuntijoilla, kuten prosessin olemassaolo, prototyyppien luominen ja iteraatio. Iteraatiota koskevaa kierrosta kuvaa jokainen heistä omalla tavallaan. David Q. Schmidt palaa pieneen prosessirenkkaaseen lähelle Design Thinking Inspiraatio, Ideointi, ja implementointi -kierrosta (Brown & Wyatt 2010), sekä jatkuvan kehittämisen Evaluoi, Testaa, Arvioi, Toteuta -kierrosta (Page, S. 2010). Van der Pijl esittää kaksoissilmukan, ja Faljic purkaa silmukan valinnaisiin sijainteihin prosessissa.

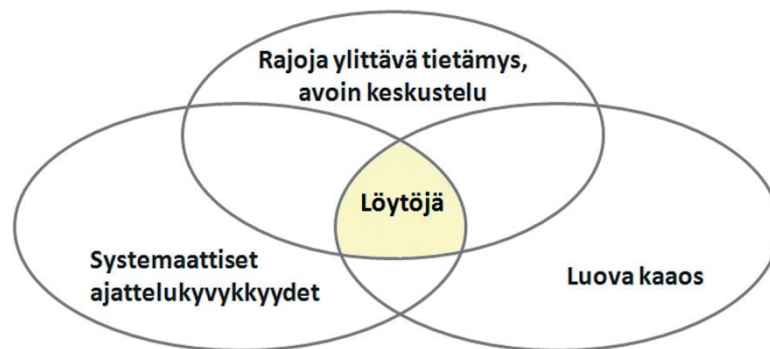
Kukin asiantuntijoista korostaa suhtautumistapaa tai toiminta-asennetta (Mindset) oleellisena tekijänä Business Design -toimintaa suoritettaessa, mikä on yhdenmukaista Faljic (2019), Kronlund (2019), Schmidt (2019), ja van Der Pijl (2019) kesken. Tämä tapa toimia on tunnistettavissa Design Thinking -käsitteen piiristä, mihin konseptiin edellä mainitut asiantuntijat viittaavat käsitellessään Business Design -konseptin kokoonpanoa. Mindset -sisältöjen luetteloissa on jälleen kirjoittajakohtaisia eroja. Sosiaalisen median julkaisuissaan Jonas Kronlund, Franco Zullo, ja Patrick Van der Pijl painottavat strategista linjausta ja muutoksenhallintaa huomion kohteina edellä esitettyjen yhteisten seikkojen rinnalla.

2.6 Tulokset ja Pohdintaa

Business Model Generation (2010) ja Value Proposition Design (2014) opastavat seinätaulupohjan käyttöä havainnollisesti ja visuaalisesti liiketoiminnan osa-alueisiin sekä erilaisiin ja erityyppisiin liiketoiminnan tapauksiin. Visual Thinking -periaate ja prosessikäsite tuodaan esiin edellä mainittujen osa-alueiden ja tärkeimmän työkalun Canvaksen ohella. Konsepti on vertailukelpoinen Business Design -vaihtoehtoista ja omaksuttavissa vähäisellä ohjauksella, myöhemmissä konsepteissa on korostus muuttuvan liiketoiminnan tietyissä uusissa piirteissä jotka ovat muodostuneet liiketoimintaympäristön, liiketoiminnan, ja -mallien muuntuessa ja muotoutuessa uudella tavalla muuttuvassa yhteiskunnassa.

Design a Better Business (2016) aloittaa korostuksellaan visuaalisen prosessin mallilla joka on luotu Visual Thinking lähtökohtanaan Business Design -konseptiin. Tämä kirja on korostetusti myös ketterän toimintatavan perusteinen Sprint -kierroksineen: Tietämys, Ideointi, Protoilu, ja Validointi. Sprint -käsitteestä kirjoittavat Knapp et al. (2016) esittää Sprint -kierroksen ongelmanratkaisuun: Luonnostelee, Valitse joku vaihtoehto, Tee Prototyyppi, ja Testaa eli Opi. Link ja Lewrick (2014) tukevat ketterän toimintatavan merkitystä innovaatiojohtamisen yhteydessä. Design a Better Business (2016) on korostetusti rakenteeltaan työkirja, siinä opastetaan opiskelijoita ajattelemaan kuin suunnittelija suorittamalla Luominen, Synteesi, Evaluointi -toimintaa (Razzouk & Shute 2012).

The Ultimate Business Design Guide (2019) palaa osittain Oesterwalder 2010 – 2014 -alueelle käsitellen liiketoiminnan osa-alueita, mutta suuntaa korostetusti lukijan huomion asiaan jota jo Design a Better Business (2016) oli esitellyt. Tämä uusi tärkein Business Design -osa-alue on Business Design -suorittajan ominaisuudet. Samalla otetaan kantaa ohjeistaen kuinka oppia suorittamaan Business Design -konseptia. Sprint -kierros on purettu mallina edeltäjäänsä epätasemmalla jaettuna eri vaiheiden välille valittavaksi aina kyseisen iteraation mukaisesti eikä termiä käytetä. Ketterää toimintatapaa ei mainita lainkaan, Blue Ocean -strategian hyödyntäminen sen sijaan tuodaan esiin useasti toteutettavana toimintatapana.



Kuva 11. Mindset, adaptoitu Learning Organization (Heikkilä 2009)

Asiantuntijoille ei ollut täysin yhtenevää näkemystä Business Design -konseptista. Prosessin olemassaolo, prototyyppien luominen ja iteraatio tuotiin esiin, mutta eroavaisuuksia niissä oli. Suhtautumistapa tai toiminta- asenne, eli Mindset (Kuva 11) oli kaikilla tärkeässä asemassa jollakin tavoin, mutta se korostui eri tavoin sen mukaisesti miten kukin oli esittänyt teoksensa kokonaisuutta. Nähtävissä oli myös muutosta joidenkin korostuksien suhteessa kuluneeseen aikaan 2010 – 2019, mikä heijasteli yleisiä kehityssuuntauksia liiketoiminnan ja yhteiskunnan puitteissa, kuten arvon luomisen korostuksen lisääntyminen teosten ilmiänessä. Tämä jättää avoimeksi arviot siitä, mikä asiantuntijataho tehokkaimmin tuo julki näkemystään jatkossa, ja kuinka ilmiö suhteutuu teknisiin, sosiaalisiin, organisatorisiin ja liiketoiminnallisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Millä tavoin näihin arvioihin on päädytty käy havainnollisemmin ilmi seuraavasta luvusta Tutkimusmenetelmä, missä kirjoitetaan esiin sitä käytännön toimintaa jota tämän tutkimuksen suorittamisessa noudatettiin.

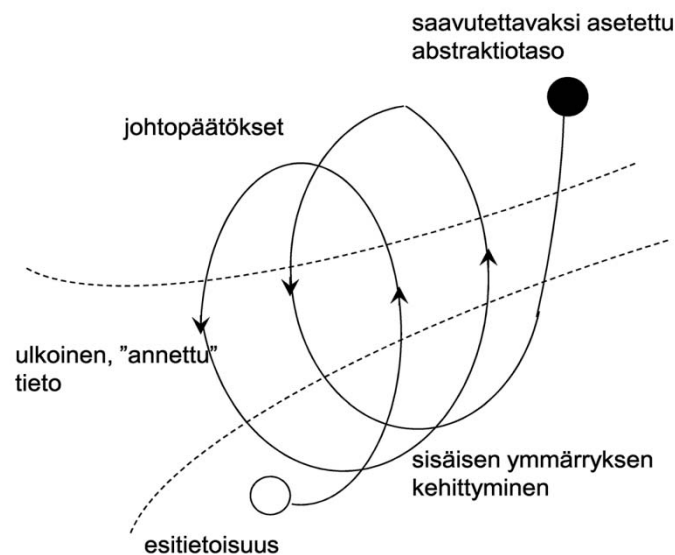
3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä pääotsikkoalueessa käsittelen tutkimusmenetelmää ja sen osa-alueita. Tutkimuskohteen tieteellistä lähestymistapaa sekä menetelmää käsitellään. Tutkimusongelma tuodaan esiin. Tutkimusprosessiin liittyviä tekijöitä esitellään, kuten tutkimuskysymyksiä, aineistoja ja aikatauluja. Tutkimuksen suoritus kuten kirjoitusprosessi oli iteratiivinen, kirjoitettiin osa-alueita yhä uudelleen. Tutkimus tarkasteli kahta kohdetta, Business Design -ilmiö ja oppikurssitoteutus kevät 2019 HAMK, ensin mainittu on konsepti jota myös opetetaan, toinen taas on oppikurssitoteutus koostuen palvelun tuottavasta oppilaitoksesta suhdeperusteisena (Grönroos 2015) asiakkaanaan oppijat. Tähän viimeksi mainittuun tutkimus kohdistui moduulitoteutuksen opiskelijapalautuksia analysoiden.

Business Design -konseptin keskeneräinen kehitysaste ja käsitteen vakiintumattomuus vaikuttivat siihen, että valittiin kaksi kirjallista kokonaisuutta: kirjapari Business Model Generation (2010) ja tekijöiden päivitys Value proposition design (2014), sekä Design a Better Business (2016), jotka toimivat kahtena erillisenä vertailupohjana oppikurssi-moduulin materiaalien tarkastelussa. Ensin kyseiset teokset sisältöineen analysoitiin, sen jälkeen tarkasteltiin oppikurssin HAMK kevät 2019 oppilaiden tuotoksia näitä kahta Business Design -ilmiökategoriaa vasten. Edellisestä poiketen Business Design -konseptia koskien tarkasteltiin lisäksi kolmatta konseptityyppiä The Ultimate Business Design Guide -teosta (2019), sekä neljäntenä konseptityyppinä asiantuntija-arvioita vuodelta 2019. Tutkimuksessa ei otettu syvällistä kantaa opetukseen ja sen ansiokkaaseen yhdessä tekemiseen. Käsiteltiin ainoastaan tapahtuneen kurssitoteutuksen tuotoksia ja tuloksia analysoidaan luokitellen ja kategorioiden, ja lopuksi analysoiden tehden johtopäätöksiä pohdiskellen ja generoiden uutta tietoa. Tutkija teki päätelmiä seikoista joita Moodle -alustan materiaaleista on analysoitavissa esille oppikurssi-toteutuksien kehitystä edistääkseen.

Tutkimuspainotteinen opinnäytetyö oli lähtökohtana valittaviksi esitetyistä vaihtoehdoista. Kuvykaitè ja Tarutè (2015, s. 657) tutkivat markkinoinnin asiakaskohtaamisen dimensioita ja totesivat, että ”Suurin osa tutkimuksista koskien asiakaskohtaamisen dimensioita on teoreettisia (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Hollebeek, 2011; Hollebeek, 2011; Patterson et al., 2006; Pham & Avnet, 2009; van Doorn et al., 2010; Vivek et al., 2012) ja empiristen tutkimusten vähemmistö — kvalitatiivisia (Algesheimer, Dholakia, & Herrmann, 2005; Calder, Malthouse, & Schaedel, 2009; Phillips & McQuarrie, 2010)”. Tämän tutkimuspainotteisen työn syklisessä tutkimusprosessissa sovellettiin aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa tarpeen ja tilanteen mukaisesti aineiston ja menetelmän suhteen, näkökulma oli

laadullinen. Tapaustutkimuksen (Case) elementtejä sovellettiin myös. Monialainen lähestymistapa tutkimukseen katsottiin soveliaaksi tutkimuksen tavoitteen, -kohteiden ja -tehtävän sekä kontekstin perusteella. Tätä valintaa tukee Helakorpi, Aarnio ja Majuri (2010) näkemys että ”tieteidenvälinen ote sopii ammattikasvatuksen alalle, koska työelämän toimintakulttuuria ja teoreettista pohjaa on mahdollista käsitellä integroivasti ja laajasti”. Tämän tutkimuksen työtapaa, suoritus kuten kirjoitusprosessi oli iteratiivinen, kirjoitettiin osa-alueita yhä uudelleen etsien, lukien, luokitellen, analysoiden ja tehden johtopäätöksiä ja vertaillen siirtyillen tutkimuksen eri osien välillä kokonaisuuden muotoutuessa yksityiskohtien tarkentuessa ja muovautuessa toisiaan lähestyessä kirjoitusprosessin syklisten iteraatioiden edetessä (Kuva 12). Tutkimukseen sovelletut menetelmäteokset on liitetty lähdeluetteloon. Luokittelua ja analysointia suoritettiin usean tyyppin aineistoihin koskien kategorioita Business Design ja kurssitoteutus HAMK kevät 2019. Tarpeen mukaista teemoittelu, tyypittelyä ja sisällönerittelyä suoritettiin manuaalisesti tutkimuksen etenemisen ohjaamana hermeneuttista työtapaa toteuttaen ja iteratiivisesti edeten muodostaen hypoteeseja tutkimuksen edetessä. Esitietoa, lähdeaineistoja, menetelmäteoksia, prosessoitua tietoa, kirjoitettua raporttia — analysoitiin, tehtiin johtopäätöksiä ja generoitiin uutta tietoa.



Kuva 12. Hermeneuttinen työtapaa (Kuusisto 2012)

Aineiston hankinta suoritettiin useassa vaiheessa aineistotyyppin mukaisesti. Tutkimuksessa käytettävä toteutunutta moduulitoteutusta koskeva materiaali sisältää Moodle -alustalle tuotetun oppilasmateriaalin, sekä oppilaille tehdyn kyselyn. Kurssitoteutuksen Moodle -sivustolle

saatiin toimeksiantajalta pääsy kurssitoteutuksen aineistoihin, ja kyselyaineistoon. Tämän lisäksi käytettiin joitakin kohdennettuja haastattelumateriaaleja. Moduulin ulkopuolinen materiaali käsittelee ilmiötä Business Design -konseptina, ja se oli saatavissa LinkedIn -sivuston kautta, sekä HAMK Finna -kirjaston kautta. Myös muita kirjallisia lähteitä käytettiin siltä osin kuin ne ovat perusteltavissa Business Design -ilmiötä koskevaa tutkimusosiota, sekä opiskelijan käyttäytymistä koskien.

Tutkimuksen toteutukseen kohdistui useita riskejä. Keväällä 2019 oli nähtävissä kolmen tyyppisiä riskejä jotka saattavat toteutua tutkielman suorituksen aikana. Terveystilaan liittyvät riskit ovat mahdollisia loukkaantumisen tai sairastumisen muodossa. Taloudelliseen tilanteeseen liittyvät riskit voivat vaikuttaa tutkielman etenemiseen jonkin yllättävän teoreettisen talousriskin toteutuessa, budjetin ollessa tiivis. Kolmas riskityyppi on ajankäyttöön liittyvä riskialue. Jokin luokittelematon yllättävä tekijä kahden edellisen riskikategorian lisäksi, saattaa vaikuttaa riskin toteutuessa sillä tavoin, että tutkielman aikataulu jouduttaisiin muuttamaan. Minkään esiin tuodun riskin, poistamiseksi, siirtämiseksi tai vähentämiseksi ei ollut tehtävissä mitään käytettävissä olevien resurssien ja arvioitujen tutkimusaikaisten resurssien puitteissa. Toteutuneita riskejä oli tutkimuksen suorituksen aikana; selkein niistä oli ajoituksen pidentyminen kesän 2019 aikana. Toisin sanoen kesän aikana tutkimus eteni suunniteltua hitaammin viiptyen vain ensimmäisen iteraation toteutuessa, joka oli yhä keskeneräinen syksyllä. Iteraatiot 2. ja 3. toteutuivat vasta Loka – Marraskuun vaihteessa. Iteraatio 4. valmistui 10 Marraskuuta 2019, ja iteraatio 5. 25 Marraskuuta 2019.

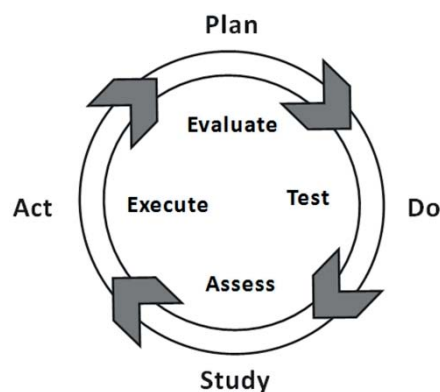
Tutkimuskysymyksiksi rajausten puitteissa muotoutuivat seuraavat aineistoon kohdistuvat kysymykset: 1) Miten kehittää Business Design -moduulitoteutusta. 2) Mitä ongelmakohtia nousee esiin valmennusohjelman suhteen, opettajan näkökulmasta. 3) Mitä ongelma-kohtia nousee esiin opiskelijaa koskien. 4) Miten oppilaat määrittelevät ilmiön Business Design. 5) Miten ammattilaiset määrittelevät Business Design -ilmiön. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tavoitteet tutkimuksella oli jäsenneily, Business Design kurssitoteutusta ja uusien liiketoimintamallien kurssitoteutusten kehittämistä edesauttava, tietokokonaisuus kurssitoteutusta ja Business Design -konseptia analysoiden. Tutkijan kiinnostuksen aiheena tässä tutkielmassa oli kehittämistyö, saada kokemusta kehittämistoiminnasta. Toimeksiantajan intressinä oli oppikurssista saatava jäsenneily tieto joka mahdollistaisi menneen kevään toteutuneen kurssin erilaisten ominaisuuksien arvioinnin ja mahdollisen kehittämisen. Oppilaitoksen kiinnostuksen kohteena oli systemaattinen jäsenneily tieto jota voidaan hyödyntää uusien liiketoimintamallien kurssitoteutuksien kehittämiseen.

3.1 Rajaus

Tutkimuksen rajauksina toimivat neljä periaatteellista rajaustapaa. Ensimmäinen rajaus oli pääaineistoa koskeva siten että oppilaita koskevatutkimus kohdistuu kurssitoteutukseen Business Design HAMK kevät 2019. Toinen periaatteellinen rajaus koski Verrokki-ilmiötä liiketoiminnan edistämiseen; käytetään vain ilmiötä Business Design. Kolmas rajaus oli jättää pois Moodle -oppimisolustan arviointi. Neljäs rajaus kohdistui tutkimuksen tuloksiin siten, että ei rakenneta uutta kurssitoteutusta, vaan rakennetaan aineiston pohjalta strukturoitu kokonaisuus josta nostetaan esiin looginen kokonaisuus oppikurssitoteutuksien suunnittelun avuksi.

3.2 Tutkimuksen käytännön toteutus

Erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa sovellettiin tutkimuksessani tarpeen ja tilanteen mukaisesti – aineiston ja menetelmän suhteen. Työssä suoritettiin AMK moduulin Business Design kehittämiseen tarpeellisen tiedon generoimista. Tämän seurauksena sovellettiin menetelmässä Jatkuvan kehittämisen sykliä (Kuva 13), eli Demingin -sykliä, eli PDSA -sykliä.



Kuva 13. Jatkuvan kehittämisen sykli, PDSA (Page 2010, s. 230)

Työn suorittamiseen sisältyi: Teoreettista tutkimusta, ja tapaus (Case) Business Design -moduulitoteutus kevät 2019 moduulitoteutuksen opiskelija-palautuksia analysoiden. Alku-vaiheena tutkimustyössä perehdyttiin erilaisiin tutkimuksen piiriin kuuluviin lähdemateriaaleihin ja aineistoihin tutkimusprosessin käynnistämisen ja suunnittelun vaatimalla tavalla saavuttaen tarvittavan esitiedon tutkimuksen kohteita koskien. Tutkimuksen aloittamiseen tarvittavat menetelmälliset ja teoreettiset perustiedot olivat olemassa. Menetelmätietojen verifioiminen ja kirjallisten teoretietojen varmentaminen suoritettiin käyttämällä

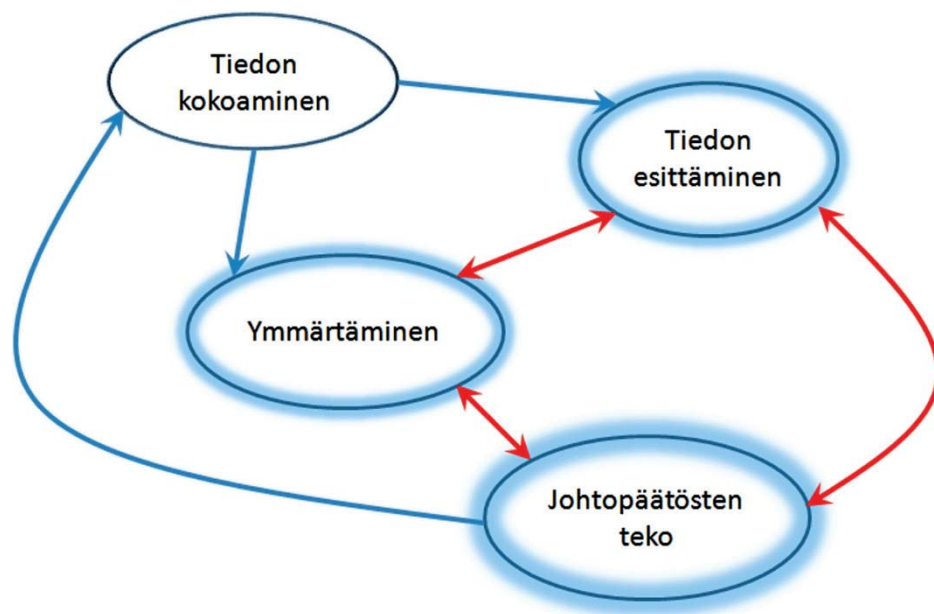
asianomaisia lähteitä tutkimuksen etenemisen aikana tutkimuksen substanssitiedon lähdemateriaalien tavoin, hyväksyen vain tieto ja menetelmät jotka olivat suorituksen aikana verifioitavissa lähdeteoksista. Pääsy kurssitoteutusta koskeviin tutkimusaineistoihin järjestäytyivät toimeksiantajan ja oppilaitoksen opinnäytetyöprosessin ohjaajan toimesta tarvittavine tutkimuslupineen.

Tallensin tutkimusmateriaalin käsittelyä koskevalle aikajaksolle Moodle -oppimisympäristö -pohjaisen oppikurssin materiaaleista varmuuskopiot siltä osin kuin mahdollista, eli tutkimuksen suorittamiselle välttämätöntä. Ensimmäisenä kirjallisena materiaalikonaisuutena käsiteltiin alkuperäisen Business Design -idean luojien luomuksen käsitteestä Business Design ajalta 2010 – 2014. Tässä käytettiin kurssitoteutukselle valittuja Business Design -käsitteen syntyäikaan sijoittuvaa teosta Business Model Generation (2010) sekä tekijöiden päivitystä (2014) Value proposition design. Tämä kirjapari on valittu siksi, että se on kirjallinen koostetulos kirjoittajien 2004 väitöksestä sekä tätä seuranneesta 2014 päättyneestä kehittämisestä kirjalliseen muotoon, mitä on pidettävä Business Design -konseptin ensimmäisenä muotoiluyrityksenä jolla on laajan lukijapiirin vakiintunut hyväksyntä asemaansa.

Toisena kirjallisena kokonaisuutena käsiteltiin Business Design -konseptin likiarvoista nykyversiota Design a Better Business (2016) -perusteisesti. Tämän valinnan perusteluna on se että teos on HAMK -oppikurssin toteutusmoduulin pääteos ja siksi sopiva käytettäväksi arvioitaessa kurssia ja sen toteutukseen osallistuvien opiskelijoiden valintoja. The Ultimate Business Design Guide (2019) teos oli seuraava käsittelemäni kirjallinen teos edustamassa nykytilanteen perusmallin kuvausta erään Business Design -ammattilaisen kuvaamana. Muunnettiin kurssitoteutuksen osallistuneiden opiskelijoiden Business Design -konseptisisällöt -tehtävän vastaukset identtisiin tiedostomuotoihin laadullista prosessointia varten tiedostomuotoihin pdf ja jpg. Tiedostotyypit valittiin siksi, että tiedostotyypit soveltuvat käytännössä laadullisen tutkimuksen käsittelyyn useilla erityyppisillä tietolaitteilla. Taulukoitiin luokiteltiin ja analysoitiin oppikurssin osallistujien vastaukset Business Design -käsitteeseen. Kategoriat tunnusmerkkeineen oli luotu tämän tutkimuksen luvuissa 2.2 ja 2.3.

Oppikurssin osallistujien vastaukset Moodle -kurssialustalla esitettyihin kahteentoista tehtävään joihin kaikkien osallistujien oletettiin vastaavan, käsiteltiin, taulukoitiin ja luokiteltiin. Kategoriat tunnusmerkkeineen oli luotu tämän tutkimuksen luvuissa 2.2, 2.3 ja 2.4. Analysoitiin vastausten sisältöjen perusteella toteuttiko oppilas vastauksissaan vanhempaa (2010 – 2014) perinteisempää vai uudempaa (2016 – 2019) Business Design -konsepti-näkemyttä. Vertailtiin tuloksia aina kyseisen oppilaan tekemän

käsitelmäärittelyn ja tehtävävastausten kesken, samoin kurssitoteutuksen oppilasjakaumia asian suhteen, sekä muutosta. Tämän jälkeen kerättiin asiantuntijoiden materiaalia käsitteestä Business Design käyttäen tietoverkko-perusteista LinkedIn työ-orientoitunutta sosiaalisen median (SOME) ohjelmistoalustaa, sekä sinne luotua asiantuntijaryhmää. Samalla tavoin kerättiin aineistoa oppikurssitoteutuksen oppikirjojen tekijöiden tietoverkkomateriaaleista arvioiden mahdollisia uusia korostuksia Business Design -osa-alueissa sekä mahdollisia uusia näkökulmia. Analysoitiin ja vertailtiin sekä luokiteltiin asiantuntijoiden näkemyksiä Business Design -konseptia koskien.



Kuva 14. Iteratiivinen syklinen työ- ja kirjoitusprosessi.

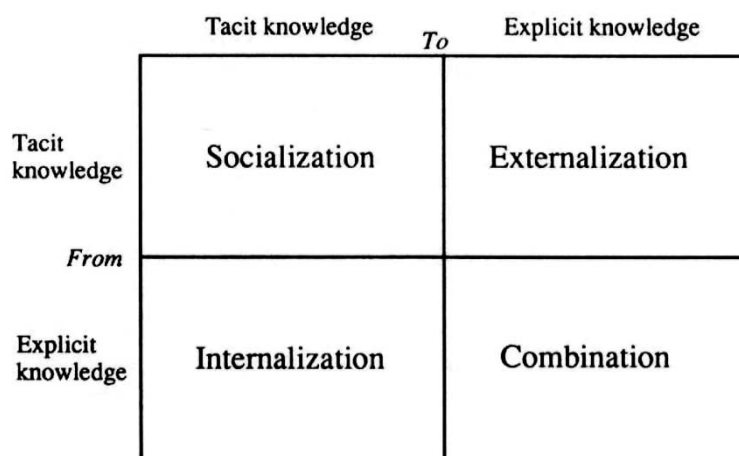
Tutkimuksen suorituksen prosessi (Kuva 14), kuten kirjoitusprosessi, oli iteratiivinen, kirjoitettiin osa-alueita yhä uudelleen etsien, lukien, luokitellen, analysoiden ja tehden johtopäätöksiä ja vertaillen (Kuva 12) siirtyillen tutkimuksen eri osien välillä kokonaisuuden muotoutuessa yksityiskohtien tarkentuessa ja muovautuessa toisiaan lähestyen kirjoitusprosessin syklisten iteraatioiden edetessä Hermeneuttisen työtavan tietämyksen tason kohotessa (Kuva 11) kohti tuloksia ja tavoitetta jolla tutkimuksen tavoitteen kohteen kuvaava informaatiotaso oli saavutettu. Tämän suorituksen aikana tietämyksen luominen ja siirtyminen, sekä oppiminen korostuivat prosessikierrosten edetessä Business Design ja oppikurssitoteutus -konseptien yhteisenä merkitseväenä menestystekijänä yksilö- ja ryhmätasoa tarkastellen. Seuraavassa luvussa käsitellän tätä näkökulmaa joka yhdistää tietämystä ja oppimista Business Design ja oppiminen -konsepteihin.

4 TIETÄMYS JA OPPIMINEN

Knowledge Management ihmiskeskeinen näkökulma on yksilön tiedon ja käyttäytymisen, tietämyksen edistäminen (Chaffey 2011). Oppiminen on osallisuutta ja osallistumista (Collin & Paloniemi, 2007, s. 264 – 265). Muutoksenhallinnassa tulee olla valmiina sosiaaliin, taloudellisiin ja teknologisiin muutoksiin (Zeng 2018, s. 96).

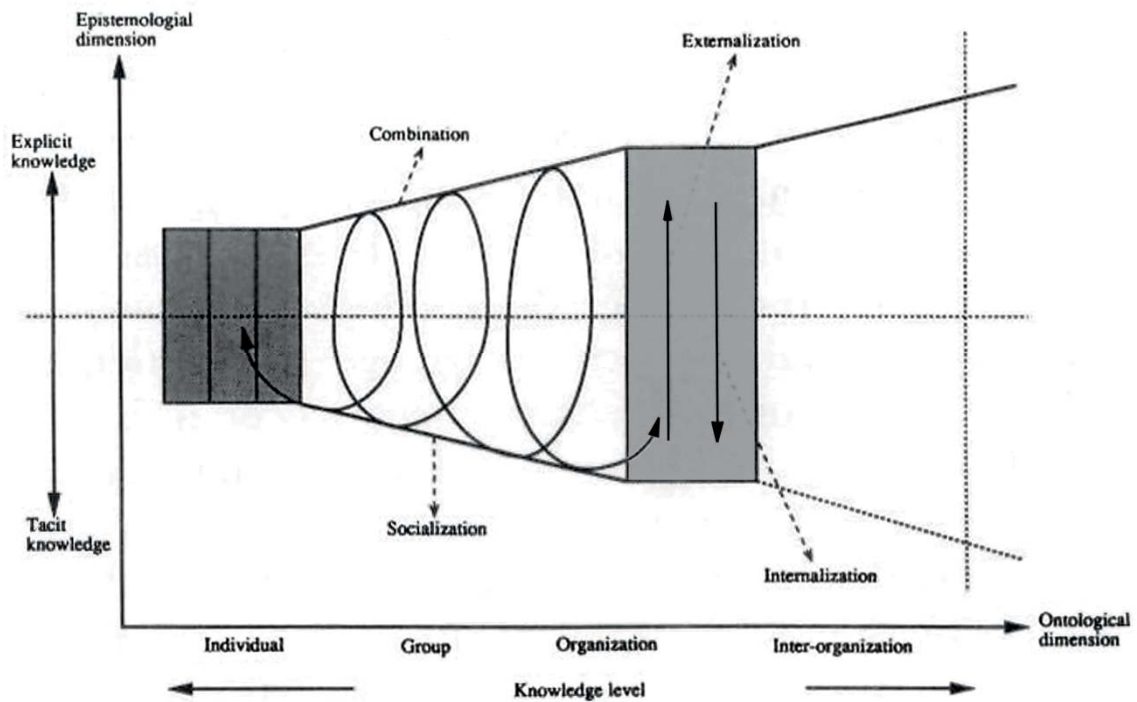
4.1 Knowledge

Tietämyksen luomisen prosessin osatekijöitä sisäisen (Tacit) ja ulkoisen (Explicit) -tietämyksen ja niiden konversion kuvaa 1987 Nonaka. 1994 hän esittää *Organisatorisen tietämyksen luomisen dynaamisen teorian* ja piirtää visuaalisen mallin luomisen osatekijöistä (Kuva 15).



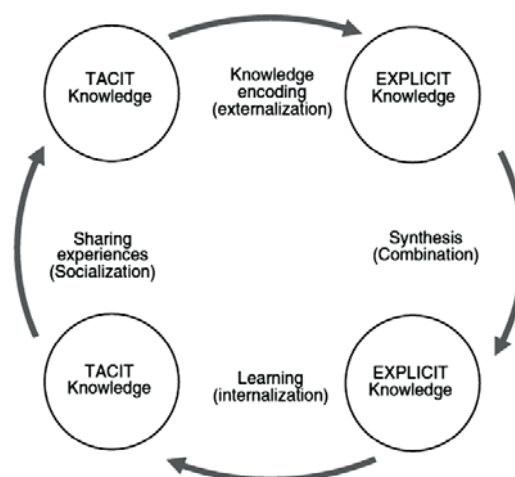
Kuva 15. Tietämyksen luomisen osatekijät (Nonaka 1994, s. 19)

Nonaka kertoo 1994, että kukin neljästä toiminnosta voi luoda tietämystä itsenäisesti, keskeisin teema organisatorisen tietämyksen luomisen teoriassa on dynaaminen interaktio tietämyksen konversion osatekijöiden välillä. Tämä tarkoittaa tietämyksen luomisen keskittyä sekä sisäisen että ulkoisen tietämyksen rakentamiseen, ja mikä oleellisempaa, tietämyksen siirtymiseen ja muuntumiseen (Kuva 16) sisäisen ja ulkoisen olomuodon ilmentymien välillä (Nonaka 1994, s. 19). Hän tuo esille sen seikan, että epäonnistuminen dialogissa sisäisen ja ulkoisen tietämyksen välillä voi aiheuttaa ongelmia, ja erilaisten metaforien käyttö auttaa työryhmäläisiä artikuloimaan näkemyksiään ja tuoda esiin muutoin piiloon jäävää tietämystä. Tässä hän tuo esiin ajatuksen tehokkaasta informaation vaihdannasta ja sen keinoista joita Business Design ja Design Thinking toteuttavat. Kuviota tulkitaan Business Design ja opintototeutus -tapauksissa tässä yksilö- ja työryhmätasolla, kuvan ollessa laaja-alaisempi.



Kuva 16. Osatekijöiden muuntuminen ja tietämyksen spiraali (Nonaka 1994, s. 20)

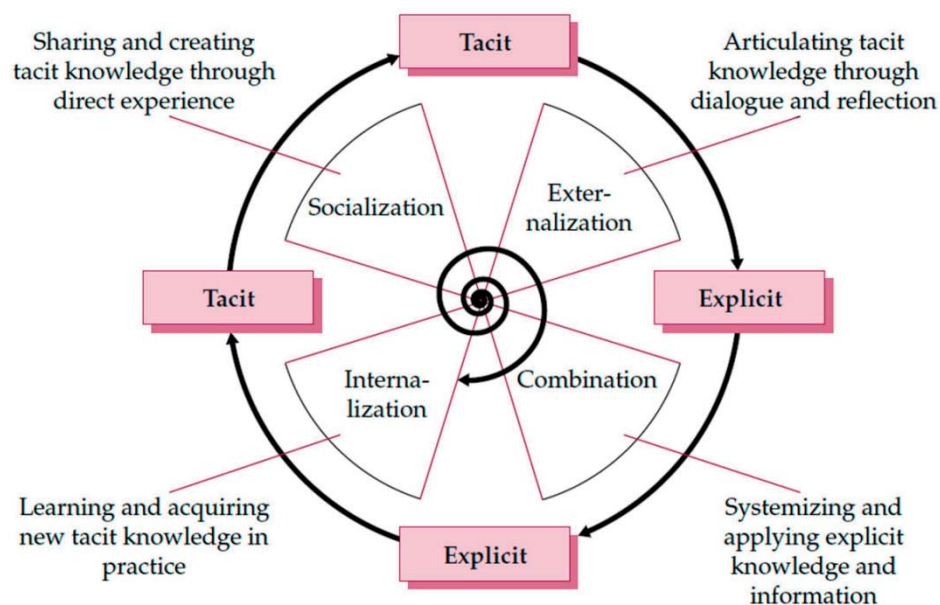
Itani (2011) kertoo Oddou et al. (2009) -viitaten, että kahden henkilön välinen interaktio mahdollistaa tietämyksen jakamisen *Knowledge Sharing*, ja tietämyksen siirtyminen *Knowledge Transfer* tapahtuu formaalein tavoin konkreettisissa proseduureissa. Santoro (2017) piirtää tietämyksen luomisen ja siirtymisen yksinkertaisemmin perusmuodossaan mikä on riittävä tarkastellessamme yksilöä ja työryhmää (Kuva 17).



Kuva 17. Santoro (2017, s. 39) esittää SECI'n, Nonaka ja Takeuchi (1995) mukailleen.

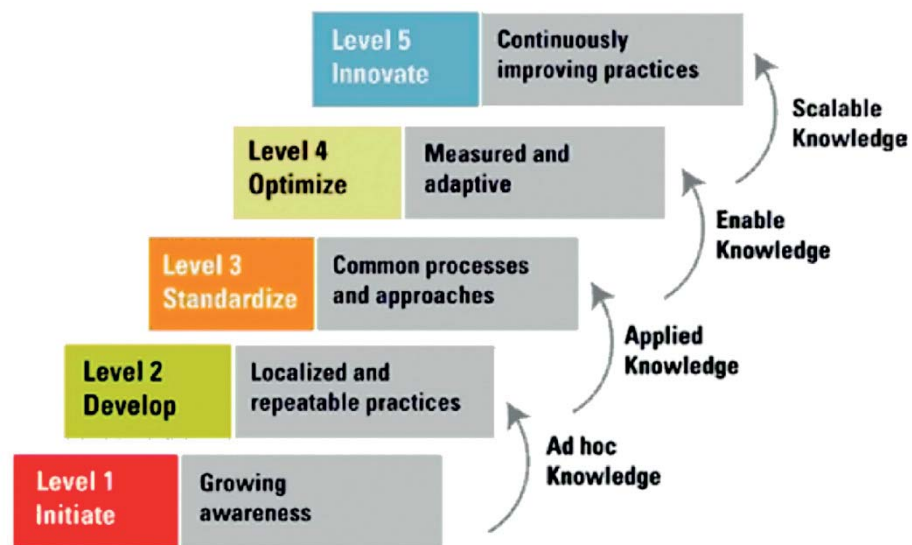
Itani (2011) jatkaa: ”jakamisen tukemiseen liittyy läheisesti luottamus ja kommunikointi (Al-Alawi, Al-Marzoogi & Mohammed 2007; Scott, Nguyen & Brian 2005), välittäminen (Von Krogh 1998), avoimuus (Armutat, Krause & Lindie 2002) ja sitoutuminen (Lin 2008)”, ”implicit- ja tacit- tietämystä ei voi siirtää ilman interaktiota (Tsoukas 2003).” Takeuchi (2006) kuvaa tietämyksen luomista ja muokkaamista SECI -prosessissaan (Kuva 18) jonka on adaptoinut Nonaka ja Takeuchi (1995) -mallista, Business Design ja opintototeutus -tapauksissa tulkitaan kuviota yksilö- ja työryhmätasolla, kuten edellisessä (Kuva 17) Santoron piirtämässä kuvassa. Allaraj (2016, s. 24) kritisoi mallia, hänen kritiikkinsä koskee organisaatiojohdon ja keskijohdon rooleja, yksilö ja työryhmätaso jäävät kritiikin ulkopuolelle.

Uusi tietämys alkaa aina yksilöstä (Nonaka 1991, 97). Starkey ja Tempest (2005) kertoo Leana ja Van Buren (1999) -lainaten, että tietämyksen luominen ja jakaminen mahdollistuvat yhteisen vaikuttamisen, toisin sanoen yksilöiden tahto ja kyky määrittää kollektiivisia tavoitteita jotka toteutetaan kollektiivisesti luottamuksen ja empatian, vaikuttaessa, avaintekijä on assosiointikyky. Nonaka (1994) kertoo, että dialogi jota käydään kasvotusten henkilöiden välillä, on prosessi, missä henkilö rakentaa ja testaa konsepteja yhteistyössä usean henkilön kanssa; dialogi on tällöin luonteeltaan kognitiivista mahdollistaen ideoiden keskinäisen yhdessä kehittämisen (co-development). Nonaka toteaa, että Austin (1962) ja Searle (1969) mukaan ”kuvaileva puhe paitsi sisältää kohteiden kuvauksen ja tosiasiat, on itse sellaisenaan tarkoituksella toteutettu toiminta”.



Kuva 18. SECI -prosessi (Takeuchi 2006, s. 7)

Pawlowski et al. (2011) kuvailee Northia (1998) muotoillen käsitteiden jalostumisastetta, Symboli, Data, Informaatio, *Tietämys, Taito, Kyky, Kyvykkyys*, joista neljä viimeistä ovat oleellisia nykyisen oppimisen teorian ja oppijan kontekstissa. Hubert ja Lemons (2010) ovat luoneet tietämyksen maturiteettia koskevan mallin (Kuva 19) organisatorisen tietämyksen apuvälineeksi, kuvaten siinä viisi kypsyytstasoa. Business Design -konseptit toteuttavat yksilö ja työryhmätasolla prosesseissaan samoja kehittämisen prosedureja innovaatioon.



Kuva 19. Tietämyksen kypsyytstasot (Hubert & Lemons 2010, s. 2)

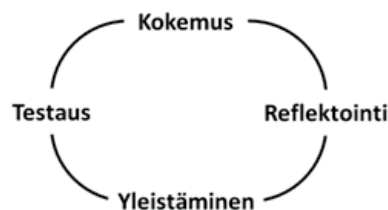
Kyseenalaistaa olemassa olevat näkemykset on ratkaisevaa luovuudelle ja innovaatiolle (Gino 2018, s. 57). Liedtka (2013) kertoo (Edmondson 1999) -lainaten, että Innovaatio ja siihen liittyvä resurssien vuorovaikutteinen jakaminen on saavutettavissa keskustelujen dialogissa ja henkisesti turvallisessa ilmapiirissä joka johtaa työryhmäoppimiseen. Lövgren (2019) demonstroi läheisyyden tunteen ja avoimen keskusteluilmapiirin saavuttamistavasta, kuinka luoda turvallinen ilmapiiri työryhmään, luennoidessaan aiheesta Business Design Thinking. Liedtka (2013) jatkaa Bersky (2003) -lainaten, että visualisointi ja prototyypit toimivat "Rajaobjekteina" keskusteluissa ja mahdollistavat yhteisen jaetun näkemyksen osanottajien keskuudessa, mitä ilmiötä Hey, Joyce ja Beckman (2007) demonstroivat. Boland ja Tenkasi (1995, s. 367) kuvailevat rajaobjektin ja kuinka siihen kohdistuu refleksiivisyys ja tulkitseva lukeminen aikaansaaden vastaanottajan näkemystä käsiteltävässä asiassa missä taas lähettäjä kohdistaa objektiin kokemuksen narratiiveja, paradigmaattista analyysiä refleksiivisyyttä ja esittelyä. Työryhmätoiminnan Canvakset ovat tällaisia rajaobjekteja kuten myös piirroset, kaaviot ja Pitch-Deck -esitykset, Design Thinking -konseptin

lukuisat työvälitteet. Schmidt et al. (2009), Black et al. (2017), Steane ja Yee (2018) opastavat mitä visuaalisuus oikein toteutettuna on. Tämä on edellytys visuaalisuudelle toimiakseen tehokkaasti yksilö- ja työryhmävälisinä tietämyksen konkretisoinnin ja välittämisen raja-objekteina. Liedtka toteaa (2018, s. 74), että Design Thinking yhdistelee käytännöllisiä työkaluja joiden kautta on yhteys inhimilliseen mieleen. Tällaisessa Design Thinking -tyyppisessä työryhmätoiminnassa ohjaajan tuki on merkittävä, disseminoida empatiaa, rohkaista poikkeuksia, ohjata moniselitteisyyttä, ja harjoituttaa uutta tulevaisuutta (Bason & Austin 2019, s. 86).

4.2 Oppiminen

Nykyään aikuisen oppimisen katsotaan olevan osalliseksi tulemistä, tämä vaatii osallisuutta ja osallistumista (Collin & Paloniemi, 2007, s. 264 – 265). Rakenteelliset, sosiaaliset ja emotionaaliset olosuhteet mahdollistavat oppimista, niiden vallitessa tiedon ja osaamisen sanallistaminen, jakaminen, arviointi, soveltaminen ja luominen ovat mahdollisia (Collin & Paloniemi 2007).

Hyvän oppimistilanteen elementit ovat Ilmapiiri, Rakenteet ja järjestelyt, Visio, Toiminta, Intohimo (Petäjä & Koponen 2002, s. 106). Helakorpi et al. (2010) esittää siirtymistä lahjakkuudesta ja kyvyistä taidokkaaseen toimintaan ja osaamiseen. Mahdollistajat toimintaympäristö ja persoonallisuus ovat läsnä oppimisessa ja kehittämisessä, kuitenkin siirtyminen tapahtuu motivaation vaikutuksesta (Helakorpi et al. 2010, s. 110). Ammattipedagogiikkaa edelleen käsitellen piirtää Helakorpi et al. alkujaan Niirasen (2005) kolmikantaisen kehän vuorovaikutus, osaamisen jakaminen, ja oppiminen. Kokemusperäisen oppimisen teoriaperustana on usein käytetty, alkujaan Kolb ja Fry (1975), Kolbin oppimis-sykliä (Kuva 20): Konkreettinen kokemus, Havainnointi ja reflektointi, Abstrakti konseptualisointi ja yleistäminen, sekä Aktiivinen kokeilu.

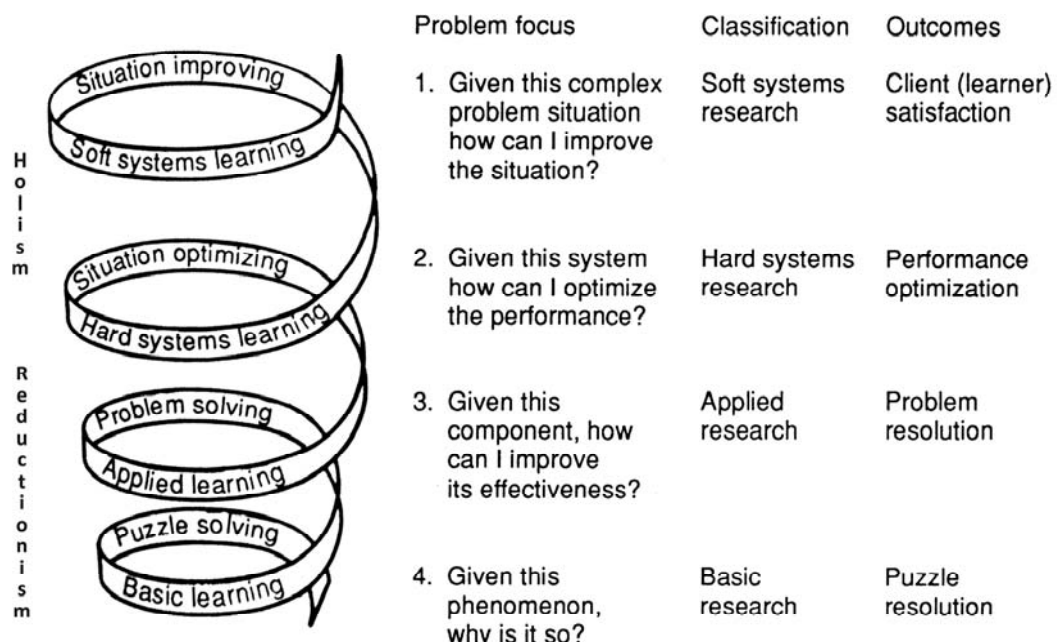


Kuva 20. Kolbin oppimis-sykli (Warner Weil & McGill 1989, s. 26)

Warner, Weil ja McGill (1989, s. 27) kertovat, että ”Boud ja Pascoe (1978) ehdottaa oppilaan osallistuminen, oppijan kontrolli ja ulkoinen luokkahuoneen ulkopuolelle yhteydenpito oppimistehtävistä, ovat keskeisiä kokemusperäisen oppimisen toiminnoille”. Tällaisessa moni-osaaisessa

oppimisessa, joka tapahtuu henkilökohtaisesti ja tietoverkossa, on kyseessä sekä fyysinen, digitaalinen, että tiedostamaton kohtaaminen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, s. 33). Oppijakeskeisestä innovaatiosta kirjoittava Martin (2018) opastaa oppimista ja opetusta käsitellen, että tarkasteltaessa oppijaa, on tämä sitten oppilas, opettaja, tai opiskelija yleisesti, tulisi hänen kapasiteettinsa saada siirtymään pätevyydestä ja sitouttamisesta aina voimaannuttamiseen. Herättää uteliaisuutta, motivaatiota ja kyvykkyyttä joka kestää alati muuttuvassa ympäristössä. Tällaisessa oppilaitos, opettaja, oppilas -tapauksessa (Case) kontekstina toimii kolme tasoa: *Innovaatio-ekosysteemin* kulttuuri, arvot, visio, politiikat jotka vaikuttavat toivottuun oppimisympäristöön, sekä toivottujen tietämyksen, kyvykkyyksien, ja Mindset'in -kehitykseen; *Oppimis kokemusten* mallit, kokemukset, ja oppimismahdollisuudet jotka ovat olemassa oppijalle; *Opiskelija* joka on kehittämässä tietämystä, kyvykkyyksiä tai Mindset'in. (Martin 2018, s. 56–64)

Oppimista koskien, Bawden et al. (1985) mukaisesti, ongelmanratkaisuun on olemassa käsitehierarkkinen malli (Kuva 21) Hawkesbury hierarkia, missä oppimista ja ongelmanratkaisua tarkastellaan tietynlaisessa tilanteessa (Warner & McGill 1989, s. 135). Kuviossa alhaalla sijaitsee perusoppiminen ja perustutkimus, ylhäällä taas "Pehmeiden tieteiden" oppiminen ja tutkimus. Markkinointiin voi usein liittyä monialaisia komponentteja.



Kuva 21. Hawkesbury hierarkia (Warner & McGill 1989, s. 135).

Kahden tai useamman henkilön sosiaalista kohtaamista käsittelevässä teoksessaan *Viiden tähden asiakaskokemus* Ahvenainen et al. (2017) esittelee henkilöiden kohtaamisen onnistumiselle oleelliset menestystekijät olevan luottamus, välittäminen, ja aito arvostus (Ahvenainen et al. 2017, s. 32 - 33). Tämä yhdistelmä toteuttaa onnistumisen laajemmassa yhteydessä jossa teknologia – ihminen -synergia on saavutettu yhdistelmällä teknologia, tieto, ja tunneäly (Ahvenainen et al. 2017, s. 123). Bhatt (2016) kirjoittaa että tietämyksen inhimillisten, sosiaalisten ja teknologisten dimensioiden interaktio on oleellista; organisaation menestys ja kilpailuedun tavoittaminen. Johtajuutta käsittelevät Nyman, Tikka ja Turunen (2019, s. 105) opastavat, että ketterillä ja virtaviivaisilla Lean -menetelmillä pyritään poistamaan turhat väli-vaiheet ja rikkomaan tiedonkulkua rajoittavat vakiintuneet käsitykset; mahdollistamaan yhteisymmärrystä ja luottamusta.

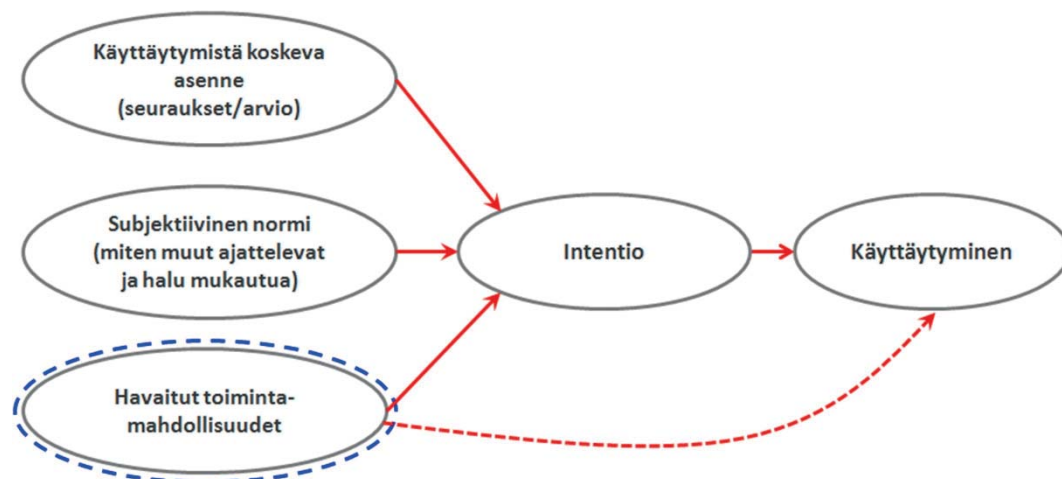
Brand (2017) kirjoittaa visuaalisesta ajattelusta opastaen visuaalisia yhteistyötekniikoita joita Design Thinking -konsepti hyödyntää kuvaten syklistä iteraatiota lyhyesti Rakenna-Mittaa-Opi. McElheron (2019) luennoi 2019, että prosessi, toimintatavat ja Mindset kuuluvat Design Thinking'iin, tietämyksen rakentamiseen konseptina kuuluu myös Mindset, mutta ei prosessia. Price ja Kleinsmann (2018, s. 102) kertovat innovaatiosta kirjoittaessaan, että kolme strategista digitaalisen ajan suunnittelukonseptia ovat Ihmis-keskeinen, yhteistyö-perusteinen ja prototyyppejä hyödyntävä. Hackmanin (2002) -mukaan parhaiten tuloksia tuottavat työryhmät joille organisaation johto on luonut olosuhteet, jotka antavat niiden hallinnoida itseään tehokkaasti kertovat Nyman, Tikka ja Turunen (2019, s. 80) kirjoittaessaan johtamisesta sekä koordinaation ongelmista. Stewart (2006) opastaa tukemaan kollektiivista johtamistaidon muotoa missä yksilöt tuntevat turvallisuuden tunnetta, tuntevat saavansa tukea tarvitessaan ja tuntevat olevansa vapaita ajattelemaan ja toimimaan luovasti.

Kolehmainen ja Lindholm (2019 s. 10) kirjoittavat oppimisesta ja oppimisympäristöistä, sekä kertovat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan perustuvan valmennuspohjaiseen työssäoppimiseen ja kehittämispohjaiseen oppimiseen eli 'Learning by Developing' pedagogiikkaan, missä opiskelijat ratkovat opettajien kanssa tasavertaisina kumppaneina aitoja työelämän ongelmia. Innovaatiosta kirjoittava Gill (2008) kertoo, että kanavoitaessa lahjakkuuksia innovoimaan on mahdollistettava — ja saatava aikaan — näkemys, idea, ja inspiraatio. Ajanko (2016) kirjoittaa moninaisuuden johtamisesta ja kertoo, että "merkittävässä osassa ansiokkaana oppimistapahtuman generoijana nykyään on sparraava – valmentava vuorovaikutus. Siinä suoritetaan suhteen ja luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelua, läsnäoloa ja annetaan tilaa oivaltaa —

toimitaan tietoisuuden lisäämiseksi nostamaan esiin henkilön oma potentiaali ja ratkaisutaidot, näin edistään vastuullisuutta” (Ajanko 2016, s. 108 – 109).

4.3 Pohdintaa

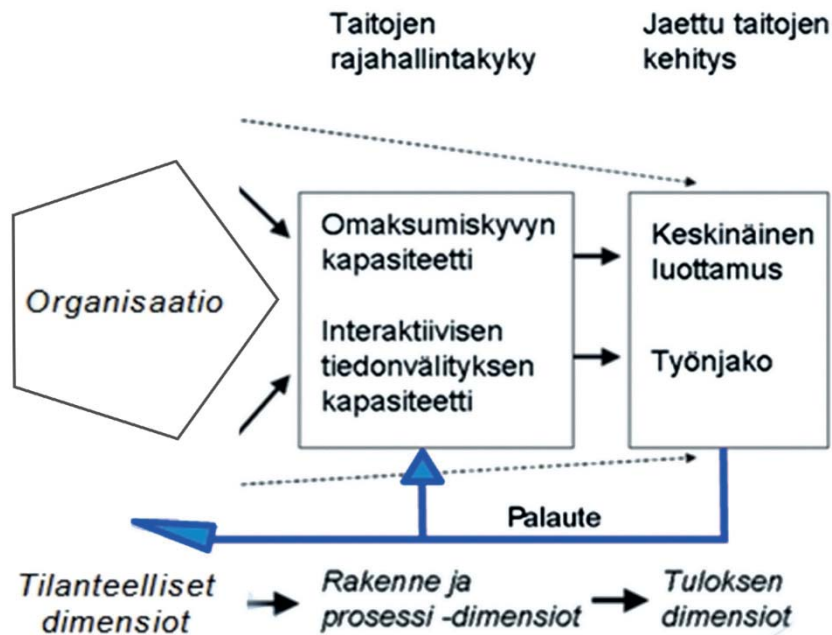
Business Design -konseptiin erilaisissa ilmentymissään, asiantuntijoiden yksityiskohtia varioivista ilmiön muunteluista huolimatta, kuuluu merkittävänä tekijänä työtavat joilla tehokkaasti muunnetaan informaatiota ryhmän ja yksilön kesken dialogissa hyödyntäen artefakteja sekä raja-objekteja visuaalisin toteutuksin. Tietämyksen konversion ja siirtymisprosessin tehokas onnistuminen toteutuu optimaalisten oppimisolosuhteiden ja onnistuneen oppimistapahtuman teoreettisten sekä ohjeistettujen menetelmien vallitessa. Johtamistaidosta työryhmissä kirjoittavat Hackman et al. (2009, s. 193) kuvailevat viisi tehokkaaseen tuloksellisuuteen kuuluvaa tekijää: Työryhmä on ryhmäytynyt ja motivoitunut, tunnistaa vahvan suunnan työlleen, toimii mahdollistavassa ympäristössä, työskentelee kannustavassa organisatorisessa kontekstissa, ja käytettävissään on riittävästi valmentavaa asiantuntijuutta. Luottamuksesta kirjoittavat Lämsä ja Pučétaité (2006) lainaavat (Fishbein & Ajzen 1975) kertoen, että asenne (Kuva 22) sisältää sekä Kognitiivisen, että Tunneperäisen komponentin. Luottamuksen he kertovat jakautuvan Kognitiiviseen ja Tunneperäiseen, ja suhteutuvan sosiokulttuurisessa kontekstissa (Lämsä & Pučétaité 2006). Markkinoinnin Teoria -aiheesta kirjoittava Kimmel (2010, s. 137) viittaa samaan mallin (Ajzen 1991) markkinoinnin teorian alakategorioita käsitellessään.



Kuva 22. Suunnitelmallisen käyttäytymisen teoria (Ajzen, 1991), modifioitu.

Petäjä ja Koponen (2002, s. 21 – 30) kirjoittavat aikuisopetuksesta muotoillen oppimisen muutostapahtumaa siten, että oppimis-tapahtumassa ja -prosessissa toimitaan ohjaamisen lisäksi mahdollistajana ja katalysaattorina oppimiseen, jakamalla opiskelijalle luottamusta, oppimisen välineitä ja vastuuta; tällä tavalla toimien ja tasapainoillen tuetaan kasvua aikaansaaden itseohjautuvuutta. Työryhmien Leadership-tyylistä johtajuutta käsittelevät Bason ja Austin (2019, s. 86) ohjeistavat että ohjaajan tuki on merkittävä, tulee disseminoida empatiaa, rohkaista poikkeuksia, ohjata moniselitteisyyttä, ja harjoituttaa uutta tulevaisuutta. Bärlund ja Kauppinen (2017) kirjoittavat kieliopinnoista, ja huomauttavat (Murphey 1993; Murphey & Jacobs 2008; Bärlund 2012) lainaten, että oppimista motivoi mahdollisuus tehdä joitakin valintoja itse, tietyissä puitteissa. Dufva (2013) toteaa yhteenvedossaan kognitiosta, kielestä ja oppimisesta, että tapahtumaluonteinen ja monimuotoinen vuorovaikutustoiminta on ensisijaista, sosio-kognitiivista. Kielellinen toiminta ymmärretään prosessina, jossa yksilöllinen kietoutuu yhteisölliseen, molempien ollessa välttämättömiä; perinteinen sosiaalinen vs. kognitiivinen -jako ei toimi, kertoo Dufva (2013). Kumpulainen et al. (2010) kirjoittaa oppimisesta ja oppimisympäristöistä kertoen, että Sosio-kulttuurinen teoria korostaa oppimisen sosiaalista ja kulttuuri-sidonnaista luonnetta, oppimista tarkastellaan kokonaisvaltaisena ja dynaamisena prosessina, jossa yksilö kasvaa osaksi toimijayhteisön kulttuuria. Syy oppimiseen on oppijassa itsessään ja hänen suhteessaan ulkoiseen maailmaan. Jääskelä et al. (2017) huomauttavat että, tekemällä ydinopetukselliset ideat visuaalisiksi ja jakamalla hyviä käytäntöjä, erilaiset työryhmät hyötyvät myös oppimisesta toisiltaan.

Markkinointi on tyypiltään operoivaa kohdistuen toimenpiteitä ja vaikuttamistoimia asiakaskäyttäytymiseen kertoo Kimmel (2010) kirjoittaessaan markkinoinnin teoriasta – oppiminen, motivaatio, suostuttelu, päätöksenteko, asenne, persoonallisuus ovat sellaisia psyyken ja käyttäytymisen alueita joilla markkinointi operoi. Oppimiskokemuksessa kognitiiviset ja tunteelliset dimensiot ovat linkittyneet keskenään, kertovat Vesisenaho et al. (2019), todeten samalla tietämyksen rakentuvan jo olemassa olevalle tietämykselle. Toisin sanoen edistyneet tulokset voivat perustua vain jo kohtalaisiin edeltäviin olemassa oleviin tietämyksen perustoihin. Andersen ja Christensen (2000) kuvailevat jaettujen taitojen kehitystä ja vaikutusta kahdenvälisissä suhteissa (Kuva 23). Siltalan (2010) ”tulosten perusteella innovatiivisuus on monipuolista oppimista edellyttävää luovuutta, jolla on prosessiin tai tapahtumaan liittyviä positiivisia vaikutuksia käytännössä”. Lehesvuori et al. (2017) toteavat opettajan suorittaman tuen ja dialogirohkaisun olevan elintärkeitä oppimis-tapahtumalle.



Kuva 23. Jaettujen taitojen kehitys ja vaikutus (Andersen & Christensen 2000, s. 107), modifioitu.

”Kehittämistyössä ei ole keskeistä vain aikuisen oppimiseen liittyvien psykologisten lainalaisuuksien tunnustaminen ja kunnioittaminen, vaan myös työelämän asenteiden ja vaatimusten, kuten myös erilaisten teknologisten mahdollisuuksien huomioiminen” toteavat Hakala ja Kiviniemi (2013, s. 189). Moniosaisessa oppimisessa, joka tapahtuu henkilökohtaisesti ja tietoverkossa, on kyseessä sekä fyysinen, digitaalinen, että tiedostamaton kohtaaminen, kertoo Ahvenainen et al. (2017, s. 33). Oppijan saama asiakaskokemus oppikurssitoteutuksen suorituksessa vaikuttaa oppimisen onnistumiseen menestystekijöinä luottamus, välittäminen, ja aito arvostus (Ahvenainen et al. 2017). Oppija on interaktiossa opetuksen kanssa monitieteellisen opetusympäristön kautta, opettaja-valmentajan ohjaamana, kuin myös itse välitysteknologian kanssa, reagoiden tiedostamattomasti tunnepohjaisesti kokemaansa, oletustensa ja asenteidensa ohjaamana. Millä tavoin tämä kokonaisuus triggeröi ja vaalii yksilön kasvua ja itseohjautuvuutta aktiiviseksi analyttiseksi alati oppivaksi toimijaksi joka omaa uteliaan tutkija-asenteen. Näiden pohdintojen jälkeen seuraavassa luvussa tarkastellaan oppimisalustapohjaista oppikurssi-toteutusta eli moduulia siihen osallistuneiden opiskelijoiden tehtävä-palautusten ja haastattelu-vastausten pohjalta keväällä 2019 Hämeen ammattikorkeakoulussa, HAMK.

5 MODUULITOTEUTUS HAMK KEVÄT 2019

Ilmiötä Business Design tarkasteltiin luvussa kaksi ja tässä luvussa tarkastellaan Business Design -konseptin käytännön toteutusta AMK opetuksen oppikurssina, joka toteutettiin Moodle -oppimisolustalla Hämeen Ammattikorkeakoulussa, HAMK, keväällä 2019. Uusien liiketoimintamallien, kuten Business Design, opetus ja oppikurssitoteutus ovat suhteellisen uutta ja alan pioneerien toteuttamaa. Osittain toteutusten vähälukuisuus on todennäköisesti seurausta kyseisten mallien ja käsitteiden vakiintumattomuudesta. Business Design -konseptin opetus on harvojen asiaan perehtyneiden toteuttamaa ja tällaisten uuden aihepiirin kurssin tapahtuneesta toteutumisesta saatu tieto Business Design -konseptia analysoiden on osaltaan auttamassa tulevia toteutuksia. Oppikurssin moduulitoteutuksen rajallisten resurssien ja ominaisuuksiltaan hyvin erilaisten oppijoiden erilaisten oppija-ominaisuuksien synerginen kohtaaminen alati muuttuvassa kontekstissa koetetaan optimoida opintojen suunnittelussa.

5.1 Opiskelijoiden näkemys Business Design -konseptista, asetelma

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu oppilaiden näkemystä Business Design konseptista kurssin alussa ja kurssin lopussa. Opiskelijat osallistuivat oppikurssin toteutukseen oppimisolusta Moodlen kautta. Heidän käsityksiään edustavat tutkimuksessa ne tehtäväpalautukset, joita he ovat lähettäneet opettajalleen kurssialustan kautta, niitä käsitellään haastatteluvastauksina. Mahdollisia sähköposti- tai muita mahdollisia tehtävävastauksen jotakin seikkaa selventäviä keskusteluja, ei tässä tutkimuksessa ole otettu huomioon. Näin on sen vuoksi, että oppikurssi ja sen toteutus on niin sanottu etätoteutus, joka suoritetaan oppimisolustaa käyttäen tietoverkon läpi. Kurssin tehtäväkohtaisiin kollektiivipalautteisiin opettaja käytti myös sähköpostia, ja henkilöohjaus halukkaille oli tarjolla Zoom -sovelluksen kautta Zoom -videokonferenssi-järjestelmässä.

Tarkasteltavana oleva HAMK -oppikurssitoteutus oli rakennettu tärkeimmän lähdeteoksen mukaisesti vaiheisiin oppimateriaaleineen ja tehtävineen. Opiskelijat kävivät itse Business Design -toiminnan läpi kurssin toteutuksessa Design a Better Business -mukaisesti toteutettuna (van der Pijl et al. 2016). Kurssille oli nimetty erilaisia kirjallisia ja muita lähteitä kulloiseenkin vaiheeseen, erilaisia Business Design -konseptisisältöjä esitellen. Oppikurssin vaiheistetussa suorituksessa edistettiin oppilaan valitsemaa liiketoimintaa annettujen tehtävien suorittamisella, Hands On -periaatteella eli käytännön tapauksen toteutuksella. Oppilaalla oli jokin valitsemansa liiketoiminta, jota hän kuvasi ja edisti sen jälkeen

oppikurssin antamia työkaluja hyödyntäen. Toisin sanoen oppilas suoritti liiketoiminnan edistämistä annetuilla Business Design -opeilla ja -työkaluilla. Oppikurssitoteutuksessa ei erikseen ole ilmoitettu että tulisi soveltaa Business Design -konseptin tietyn koulukunnan erityis-ominaisuuksia kussakin ratkaisussa, tämä valinta oli oppilaan kokemuksen ja asiantuntemuksen sekä arviointikyvyn generoitava seikka. Oppimisolustan selainsivulla oli vakiona nähtävissä van der Pijl et al. (2016) -konsepti jota itse kurssin toteutukseen käytettiin päälähteenä.

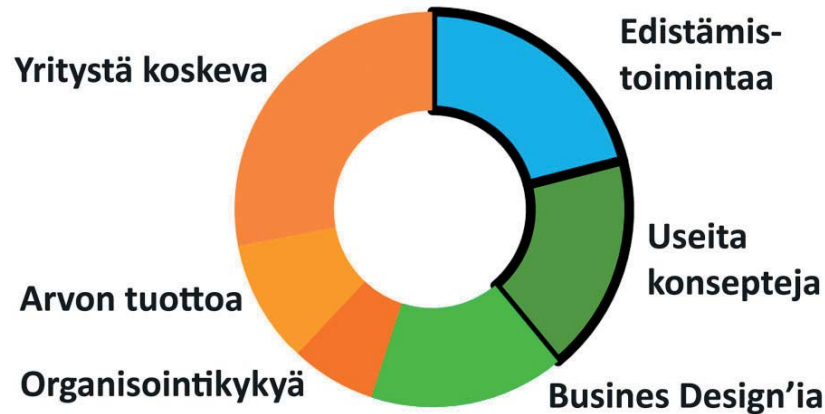
Kurssitoteutuksen alussa pyydettiin eräänä vastauksena käsittekartta sisältäen Business Design -käsitteen. Tämä jokaisen oppilaan tekemä käsittekartta on sisältönsä perusteella arvioitu oppilaan näkemykseksi Business Design -käsitteestä, silloin kun hän on ensi kertaa määritellyt käsitteen lähdemateriaalien nojalla. Oppilasta on seurattu toiseen tutkimuksen vaiheeseen säilyttäen tehtävään vastaajan yksilöinti tutkimusvaiheen yli. Toisessa vaiheessa on arvioitu jokaisen oppilaan käsitteettävävastausta seuraavia vastauksia annettuihin tehtäviin jotka on lähetetty Moodle -oppimisolustan avulla tietoverkon läpi tehtävävastauksina opettajalle tämän esittämiin liiketoimintaa edistäviin kysymyksiin. Luokittelujen, kategoriointien ja analysointien jälkeen yksilöidentiteetit on eliminoitu tulosten raportoinnista. Vastausten ansioihin, hyvyyteen tai huonouteen ei ole otettu kantaa. Moodle oppimisolusta, Vanha Moodle, ja sen ansiot sekä puutteet rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, näin on siitä syystä, että alusta on vanhentunut ja oppilaitos käyttää nyt syksyllä 2019 uutta parempaa oppimisolustaa nimeltään ”Uusi Moodle”, joka ohjaavan opettajan kertoman mukaan on jopa edellistä kevään 2019 -versiota innostavampi ”yhdessä tekemiseen ja oppimiseen on helppo osallistua”.

Tämä tutkimus ei ota syvällistä kantaa opetukseen ja sen ansiokkaaseen yhdessä tekemiseen. Tässä käsitellään ainoastaan tapahtuneen kurssitoteutuksen tuotoksia ja tuloksia analysoidaan luokitellen ja kategorioiden, ja lopuksi analysoiden tehden johtopäätöksiä. Tutkija tekee päätelmiä seikoista joita Moodle -alustan materiaaleista on analysoidavissa esille oppikurssitoteutuksien kehitystä edistääkseen. Oppikurssin toteutukseen osallistuneista oppilaista laskuissa on 44 – 46 kappaletta eli noin neljäkymmentäviisi henkilöä oli mukana tässä tutkimuksessa edustamassa opiskelijanäkemyksiä käsitteeseen Business Design. Perusteena heidän käyttämisessään kohteena oli se, että heiltä tuli jokaiselta vastauksia kurssitehtäviin siinä määrin, että heidän käsitystään Business Design -konseptista voi arvioida. Kurssitoteutuksen päätyttyä vastasi neljäkymmentäkaksi opiskelijaa opettajan toteuttamaan lyhyen nimettömään kyselyyn, mikä aineisto on myös mukana tässä tutkimuksessa.

5.2 Tulokset

Tehtäviin lähetetyt vastaukset luokiteltiin kuuluviksi kategorioihin joko 2014, tai 2019. Tehtävävastaukset luokiteltiin kategoriaan 2014 silloin kun niissä ei esitetty sellaisia yksityiskohtia joiden perusteella niissä olisi sovellettu van der Pijl et al. (2016) tai Faljic (2019) -konseptien mukaisia sisältöjä. Kurssitoteutuksen alussa 74 % oppilaista vastasi käsitekartan sisällöllä Business Design -käsitteeseen 2014 -mukaisesti ja 26 % tapauksista vastauksen sisältö oli käsitettävissä 2019 -konseptin mukaiseksi. Kurssitoteutuksen loppupuolen tehtäväpalautuksia analysoimalla 75 % oppilaista oli luokiteltavissa 2014 -mukaisesti, ja 25 % 2019 -konseptin mukaisesti Business Design -ilmiötä tulkitseviksi.

Oppikurssin opiskelijoilta kysyttiin kurssin päättymisen jälkeen opettajan toimesta, että millä tavoin heidän tietämyksensä on edistynyt kurssin aikana. Vastaaminen tapahtui anonyymisti tietoverkkosovelluksella. Tämä opiskelijoiden itsearviointin kautta saatu tieto haettiin kahdella erilaisella kysymyksellä. Vastauksista oli analysoitavissa seuraavat käsitteet (Kuva 24): Edistämistoimintaa 21 %, Useita konsepteja 18 %, Business Designia 16 %, Organisoitokykyä 7 %, Arvontuottoa 10 % ja Yritystoimintaa 28 %.



Kuva 24. Sisältö jota koskeva tietämys on kurssin aikana edistynyt.

Tällainen oppikurssi voidaan nähdä suhdeperustaisena asiakaskokemuksena. Ahvenainen et al. (2017, s. 33) kirjoittaa asiakaskokemuksesta kertoen, että moniosaisessa oppimisessä, joka tapahtuu henkilökohtaisesti ja tietoverkossa, on kyseessä sekä fyysinen, digitaalinen, että tiedostamaton kohtaaminen. Seuraavassa luvussa tarkastelen näitä käytännön toiminnan aikana syntyneitä tietoja sekä tuloksia analysoiden ja pohdiskellen.

5.3 Pohdintaa

Oppikurssitoteutuksen aikana opiskelija toteutti kurssin tärkeimmän oppikirjan Design a Better Business -mukaisesti vaiheita ja sisältöjä (van der Pijl et al. 2016) — kuin myös niin halutessaan vaihtoehtoisten Business Design -konseptisisältöjen mukaisesti — mutta tämä 2019 konsepti -perusteisuus ei nouse toistettuna esiin oppilaiden vastauksissa kurssitoteutuksen tehtävissä kuin muutamilla oppilaalla. 16 % oli siirtynyt kurssin aikana 2014 -mallista 2019 -malliin. 59 % ei huomionnut tehtävävastauksissa 2019 -mallia vaan vastasi useimpiin tehtäviin 2014 -mallin mukaisesti, joskus perinteisemmin. 16 % oppijoista siirtyi kurssin aikana 2014 -malliin; siitä huolimatta että oli käsittekartassa kurssin alussa esittänyt 2019 -mallia kattavia sisältöjä. 9 % oppilaista pitäytyi 2019 -mallia sisältävissä vastauksissa kurssin alusta loppuun, eli alkaen kurssitoteutuksen alun käsitelmäärittelystä jatkaen aina viimeisiin kurssipalautuksiin. Poikela (1999) kirjoittaa kontekstuaalisesta oppimisesta työpajoissa kertoen, että ”oppiminen ja kehittäminen luovat prosessi- ja kehitysvaihtokertoja, jotka kertautuvat jälleen kehittymisen ja oppimisen kautta kerrannaisvaikutuksina. Työpaja-koulutuksen merkitys” ... kertoo työpajakoulutuksesta kirjoittava Poikela ... ”on tarjonnut oppimista ja opetusta koskevaa tietoa ja ennen kaikkea pedagogisen toimintamallin, jota opiskelijat ovat omalla tavallaan hyödyntäneet työssään tai jättäneet hyödyntämättä” (Poikela 1999, s.93).

Tarkasteltaessa tuloksia likiarvoisesti nähdään, että kurssin opiskelijoista noin yksi kymmenestä kirjoitti vastauksiinsa esiin yksityiskohtia juuri opittavissa olevista asioista kurssin alusta loppuun, ja noin yksi seitsemästä siirtyi kurssin aikana käyttämään vastauksissaan uudempia 2019 Business Design -konseptisisältöjä. Tällä tavoin pyöristämällä likiarvoisesti voidaan minimoida usean virhetekijän vaikutusta, jotka haittaavat tulosten todellisuuden kuvaamista. Mahdollisia virhelähteitä on monia kuten aikaan, paikkaan, ja tietotekniseen oppimisolustaan liittyvät. Oppilaita on laskuissa 44 – 46 kappaletta eli noin 45 henkilöä ja kyseessä on osa Laadullista lähestymistapaa. Prosenttilukujen merkitys tässä yhteydessä on toimia suuruusluokkien kuvaajana ja muutoksen suuruusluokkien indikaattorina tuottamassa informaatiota johtopäätöksille. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tuloksia sekä pohdintoja, analysoiden ja pohdiskellen sekä edeltävien lukujen tiedon ja tulosten yhteydessä analysoiden ja tehdään lopullisia johtopäätöksiä ja päätelmiä generoiden johtopäätöksiä muotoillen lopullisia tuloksia.

6 LOPULLISET TULOKSET JA PÄÄTELMÄT

Oppikurssitoteutuksen moduuli kevät 2019 aikana kukin oppilas suoritti valitsemaansa liiketoiminnan edistämistä, siis kirjoitti esiin erilaisia liiketoiminnan osa-alueita sisältäviä kohtia ja niiden edistämistä. 2014 -mukaisen Business Design -konseptin käytön runsaus oppilaiden tehtäväpalautuksissa selittynee useammalla vaikuttavalla tekijällä. Kyseessä olivat Liiketalouden opiskelijat, joten he suorittivat liiketoiminnan erilaisten osatekijöiden esittämistä perinteisten liiketoiminnan osa-alueiden mukaisesti myös kirjoittaessaan esiin liiketoiminnan edistämistä käsitteleviä asioita; lokeroituen tällä tavoin 2014 -luokitukseen. Tähän samaan tilanteeseen on vaikuttanut ilmeisesti toinenkin tekijä joka on tilannesidonnainen ja mentaalinen, sillä ensimmäisessä tarkastelussa oli kyse siitä että rakennetaan kuva käsitelmärittelystä, minkä seurauksena vastaus on ollut huolitellumpi aiheen määritelmällisen sisällön suhteen kuin myöhemmin kun opiskelija on vastannut käytännön kysymyksiin liiketoiminnasta. Vastausten perusteellisuuteen vaikuttava tekijä oli myös opiskelijamotivaatio. Heterogeenisella opiskelijaryhmällä oli kullakin omat motiivinsa kiinnostuksen kohteensa ja suuresti keskenään erilaiset henkilökohtaiset historiansa, mikä vaikutti motivaatioon käyttää aikaa tehtävävastauksiin. Neljäs vastausten tyyppiin vaikuttava tekijä on vastaustekninen. Kyse on siitä miten vastaaminen tehtävänantoihin on ymmärrettävä. Vastattiinko aina tehtävässä esitettyihin kysymyksiin vain ja ainoastaan siihen mitä kysyttiin, vai käsittikö henkilö että kyseessä oli oppineisuuden osoittaminen kirjoittaen esiin ne asiat mitä kurssilla oli erilaisista lähteistä juuri opittu. Tämä viimeksi mainittu on eräs niistä kriteereistä joita odotetaan hyviin arvosanoihin ylittämiseen ja kirjoittajaominaisuutena osoittamassa analyysi- ja soveltamiskykyä sekä uuden tiedon luomista, mitkä ilmenevät vain menestyjien tuotoksissa.

Business Design -konseptin yhteisen yleisen mallin tai käsitteen olemassaolon puuttuminen, tai ainakin sen vakiintumattomuus, näyttäisi liittyvän osittain siihen kontekstin monimuotoisuuteen jonka yhteydessä konseptia käsitellään. Sama monimuotoinen käsitetulkinnan esiintyminen toteutuu Business Design -konseptin perustekijäksi kuuluvaa Design Thinking -käsitettä koskien. Ratkaisuina ongelmaan esitetään kategorioituja tapauksia. Ydinsisällöstä vallitsee yksimielisyyttä, kuitenkin erilaiset yksityiskohtien tulkinnat tulevat esiin kontekstien muuttuessa. Business Design -konseptin vakiintumattomuuden ongelman perustaa tämä tutkimus indikoisi sijaitsevan *Teorian* ja *Käytännön* välisessä kuilussa. Millä tavoin Business Design -konsepti lähtee kehittymään, on ilmeisesti sidoksissa intensiteettiin jolla ilmiön kehittäjät tuovat

näkemyksiään julkiseen tietoisuuteen ja kuinka nämä visiot suhteutuvat sosiaalis-teknisten innovaatioiden kehitysnäkymiin ja saavuttavat yleistä hyväksyntää. Yleinen strategianäkemyks liiketoimintaa koskien sisältää kehittämisen erilaisten vaihtoehtojen luomisen, luonnostelun ja testaamisen syklissä analyysien kautta muokaten adaptiivista ja oppivaa strategiaa; tähän kuuluu aktiivinen kokeilu, oppiminen ja muokaus (Lynch 2015). Collin ja Paloniemi (2007, s. 219) kirjoittavat organisaatiossa oppimiseen vaikuttavan yksilön tahto ja valinta, johtamiskulttuuri ja esimiesorientaatio, sekä yhteisön osallistumisvalmius. Xin (2019) kertoo paljon puhutun kilpailuedun olevan seuraus tietämyksen hyödyntämisestä ja soveltamisesta kontekstissaan liiketoiminnassa ja organisaatiossa missä epävarmuutta ja kompleksisuutta hallitaan työryhmätasolla tietämyksen ja asiantuntijuuden kombinaatiolla. Collins (2019, s. 163) kertoo (Geertz, 1964; Berger ja Luckmann, 1967; Wittgenstein, 2001) -mukailten, että käsitys suunnittelun sisällöstä on sidoksissa yksilön arvoverkostoista, merkityksistä, narratiiveista, teorioista, oletuksista, konsepteista, odotuksista, esimerkeistä, kokemuksista, kuvitelmiesta, stereotyyppioista, ja uskomuksiin niistä tosiasioista jotka jo ovat heidän mielessään vakiintuneina.

Tutkimuskysymyksiä oli seitsemän. Erityisiä ongelmakohtia valmennusohjelmaa, opettajan näkökulmaa, tai opiskelijaa koskien ei noussut esiin. Moodle -oppimisalustan vaihtuminen uuteen versioon on mahdollisesti poistanut pieniä käytännön toimintaan liittyviä haittoja, mikä oli käsittelyalueena rajattu tutkimuksen ulkopuolelle oppimis-alustaa koskevien asiakokonaisuuksia koskien. Tehtävävastauksissaan oppilaat määrittelevät Business Design -konseptin 2014 -tyyppisesti ilmeisesti perusteluna liiketoimintatausta edeltävistä suoritetuista opinnoista, näin on myös silloin kun vastaukset ovat lyhyitä tai ylimalkaisia, suurin osa oppijoista oli liiketoimintataustaisia, eikä mitään muita oletuksia tehdä. Tämän johtopäätöksen perusteluna on se että edellä mainittua joukkoa selkeästi pienempi osa määrittää Business Design -konseptin 2019 -mukaisesti ja nämä vastaukset ovat sisällöltään ansiokkaimpien joukossa. Ammattilaisilla ei löytynyt yhtenäistä koostetta Business Design -sisällöstä, mutta sellaisia osia löytyi jotka useimmat tai kaikki hyväksyvät sillä edellytyksellä että ei tarkastella yksityiskohtia ja teoriaa, sen sijaan otetaan huomioon käytännön toimintatapoja sekä konkretiaa. Vastausta siihen miten kehittää Business Design -konseptia ei löytynyt sen sijaan viiheitä suuntauksista millaisia teemoja saattaisi tulla kysymykseen. Vastausta siihen miten määrittellä ilmiötä Business Design ei löytynyt, ainoastaan ytimeen kuuluvia osia, sekä muutamia osa-alueita joiden painotus on seurausta tapauskohtaisen asiantuntijan ja kontekstin erityispiirteistä. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan piiriin kuuluvat tavoitteet jotka tällä tutkimuksella oli, täyttyivät jokainen osittain siinä suhteessa, että jokainen mainittu intressitaho, *Tutkija, Toimeksiantaja*, ja

Oppilaitos saivat uutta, joskin vaatimatonta, jäsenneltyä tietoa hyödynnettäväkseen tulevissa kehitys-hankkeissaan. Sama koskee kehittämislueuettelon kohdetta numero yksi, *Business Design* -kurssi-toimintaa, jonka kehittämistä tutkimus edistää omalla vaatimattomalla tavallaan informaatiolähteenä. Näin on myös yleisemmin mahdollisten uusien uuden liiketoiminnan toteutuksien suunnittelua ja toteutusta koskien. Tutkija sai kokemusta käytännön kehittämistoiminnasta, sekä tiedollista kertausta erilaisista tavoista lähestyä tutkittavia kohteita.

Oppiminen, motivaatio, suostuttelu, päätöksenteko, asenne, persoonallisuus ovat sellaisia psyyken ja käyttäytymisen alueita joilla käsitealue *Markkinointi* on tyypiltään operoivaa kohdistuen toimenpiteitä ja vaikuttamistoimia asiakaskäyttäytymiseen kirjoittaa Kimmel (2010) markkinoinnin teoriasta. Oppijan saama asiakaskokemus oppikurssitoteutuksen suorituksessa vaikuttaa oppimisen onnistumiseen menestystekijöinä luottamus, välittäminen, ja aito arvostus (Ahvenainen et al. 2017). Brodie et al. (2008) korostaa markkinoinnin monialaisuutta muuttuvassa yhteiskunnassa. Ahvenainen et al. (2017) korostaa digiajan onnistuneen kohtaamisen koostuvan teknologiasta, tiedosta ja tunneälystä. Puuronen (2006) käsittelee nuorisotutkimusta (Ziehe & Stubenrauch 1983, 35 – 36.) -lainaten ja kirjoittaa: ”samalla kun toiminnan ja itsensä tulkitsemisen mahdollisuudet laajenevat, laajenee myös se alue, joka on yhteiskunnallisesti etukäteen strukturoitu ja tulkittu.” ... ”Nuoret eivät — eivätkä vanhemmatkaan — voi sivuuttaa viestinten tarjoamia elämänmuotoja, toiminta- ja ajatusmalleja, jotka ovat symbolisesti jatkuvasti läsnä” (Puuronen 2006, s. 155). Puuronen jatkaa: ”Subjektiviteetin merkityksen kasvu, voimistuva subjektiviteetin vaatimus, on johtanut siihen, että tilanteet, joissa toimitaan tai joihin joudutaan, emotionalisoidaan yhä useammin. Tilanteiden tunnelmalla, sillä miten ihmiset viihtyvät keskenään, miltä jokin tila näyttää ja miten ihmiset toimivat tietyssä tilanteessa, on yhä suurempi psyykinen merkitys.” (Puuronen 2006, s. 155).

Millainen oppijan tietoinen ja tiedostamaton kokemus onnistutaan luomaan, millä tavoin oppijan subjektiiviset intressit on otettu huomioon siten että toteutukset korostavat oppijan aktiivisuutta ja pyrkimystä itsenäiseen oivaltamiseen? Käyttäjäystävällinen, visuaalinen, turvallinen, innostava, sparraava, oivaltava, itseohjautuva, luottamus, välittäminen, aito arvostus, näyttävät liittyvän tietämyksen siirtymisprosessiin ja oppimiseen mitkä suuntautuvat itseohjautuvuuden generoimisen aikaansaamiseen oppijassa. Eteläpelto et al. (2018) totesivat tutkimuksessaan oppijoiden tunteiden saavan esiin oppimisprosesseja ja -tuloksia, sekä oppimisprosessien saavan esiin tunteita. Henkilöiden kohtaamisen asiakas-kokemuksen onnistumiselle oleelliset menestystekijät luottamus, välittäminen, ja aito arvostus Ahvenainen et al. (2017); ovat merkittä-

vässä vaikuttavassa asemassa tunneperäisen myönteisen ja motivoivan oppimisolosuhteen rakentamisessa. Weize (2005) mainitsee motivoivien oppimistoteutusten luomisen oleellisuuden, mikä liittyy edellä mainittuihin seikkoihin. Osaltaan tällaista myönteisyyttä edistää seikka, että oppilaitos siirtyi nyt syksyllä 2019 käyttämään uutta jopa edellistä parempaa oppimisalustaa nimeltään ”Uusi Moodle”. Tätä uutta oppimisalustaa Business Design -ohjaava opettaja kuvaili kertoen, että ”visuaaliset elementit vahvistavat autenttista oppimiskokemusta tukien oppijan oman oppimisen ohjaamista yhdessä selkeästi vaiheistetuilla, ohjeistetuilla (teksti ja videot) oppimistehtävillä ja niihin liittyvillä työkaluilla”. Hän totesi, että ”Moodle learn mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen erinomaisen hyvin, yhdessä tekemiseen ja oppimiseen on helppo osallistua”.

Oppimisen tuloksellisuuden ratkaisee yhteinen foorumi, jolla oppijat ja ohjaajat käsittelevät, syntetisoivat ja arvioivat yksin ja yhdessä hankkimaansa tietämystä, jonka lähteet voivat olla yhtälailla yksilöiden kokemuksissa kuin yleisissä teorioissakin” (Poikela 1999, s. 8). Poikela (1999) kertoo: ”Aika, paikka ja tilanne ratkaisevat koulutuksen laadun ja tehokkuuden ... tärkein ehto on sen sovittaminen asiakkaan oppimis- ja kehitysprosesseihin”. Tarkasteltaessa yksittäisen kurssitoteutuksen heterogeenisen opiskelijaryhmän menestystä moduulin aikana on ilmeistä, että tuloksiin vaikuttaa heidän lähtötasonsa ja se kuinka onnistuneesti heidät saadaan omistautumaan kurssitoteutuksen tehtäviin ja suorittamiseen. Vaikutusta on samalla heidän käytettävissään olevalla ajalla kurssiopiskeluun, mihin saattaa vaikuttaa henkilökohtainen elämäntilanne; oppilaitoksen ulkopuoliset tekijät. Weitze (2014) kertoo oppijoiden arvostavan tietoverkko-toteutusten vapautta sovittaa opintojen suoritus oppijan elämäntilanteen mukaisesti. Moilanen kirjoittaa (2014) ja kertoo, että ”Gurwitschin (1957) mukaan elämis-maailma on aina suhteessa yhteiskuntaan ja historialliseen aikaan, ja se täytyy ymmärtää jonkin historiallisen yhteisön maailmana ... Kohtaamamme objektit, aiomukset ja suunnitelmamme ja lopulta maailma kokonaisuutena ilmenevät meille niiden mielipiteiden, uskomusten, käsitysten ja varmana pidettyjen näkemysten valossa, jotka vallitsevat siinä yhteisössä, johon kuulumme”. Moilanen (2014, s. 24) jatkaa Gurwitsch (1957, s. 372) viitaten, että: ”Yhteisö voidaan ymmärtää tällaisessa yhteydessä sekä historiallisen sivilisaation että yhteiskunnan ryhmän, esimerkiksi jonkin ammattikunnan mielessä”. Moduulitoteutuksille osallistuvien oppijoiden yksilö-ominaisuudet, kodin, työpaikan ja henkilöpsykyen -piirteet tilannesidonnaisesti, vaikuttavat kasvaneeseen tarpeeseen saada valita ajankohta ja toimintatapa oppikurssitehtävien suorittamiseen ja oppilaitosjärjestelmään toimittamiseen. Samalla yksilön henkilökohtaisen motivaation merkitys tunnesidonnaisten kokemusten generoimana

itsenäisestä ja työryhmäisestä interaktiosta sosiaalisen ja tietoteknisen verkostokokonaisuuden kautta indikoisi lisääntyvän.

Eräs tapa mahdollistaa tietämyksen välittyminen monen tyyppisiä rakenteita ja toimijoita käsittävien verkkojen yli, on sijoittaa niihin henkilöitä joilla on kyky ja tehtävä stimuloida epämuodollisen tietämyksen välittymistä (Björklund et al. 2017, s. 212), kuten ohjaava opettaja Business Design -oppikurssitoteutuksessa. Oppiminen, erityisesti oppimisen suunnittelu, on käsitteellistetty kokonaisuutena, missä oppijoiden monimutkainen verkosto, ohjeistajat, suunnittelijat, ja tutkijat ovat yhdistettynä fyysisin ja digitaalisin tiloin (Thompson et al. 2019, s. 111). Näissä innovaatio-ekosysteemeissä henkilöiden kohtaamisen onnistumiselle oleellisten menestystekijöiden luottamus, välittäminen, ja aito arvostus tulee välittyä, opastaa Ahvenainen et al. (2017) kirjoittaessaan markkinoinnin asiakaskokemuksesta. Luonteeltaan monikerroksisissa innovaatio-ekosysteemeissä ja lisätyssä monimuotoisuudessa yhdessä luomisen toiminnot mahdollistavat yhteistyön tasoltaan lisääntyneen kompleksisuuden ja sitä seuraavan haastavan tietämyksen tulkinnan ja välittymisen (Björklund et al. 2017, s. 211). Yhdessä luomisen innovatiivisia ekosysteemejä näyttäisi muotoutuvan tiiviimpinä ja löyhempinä kokonaisuuksina liiketoiminnan, kolulutuksen ja tutkimuksen keskittymien yhteyteen. Tässä yhteydessä tietämyksen konversio, teknologia-konversio, itseohjautuva oppiminen, hajautetut ketterät organisaatiot keinoälyn soveltaminen, lisätty todellisuus, monitahoiset verkostot ja innovaatiokeskeisyys näyttävät yleistyvän. Yhdistetyissä fyysisissä ja digitaalisissa verkostoituneissa oppijakeskeisissä innovaatio-ympäristöissä monimutkaisten kokonaisuuksien tehokas oppiminen ja itseohjautuvuus ovat mahdollista yhdessä luomisen, sparraamisen ja mentoiminnin avustuksella ottamalla huomioon oppija asiakaskokemuksellisesti.

Tutkimuksen näkökulmasta tutkimuskohteen ja tulosten todellisuuden kuvauksen taso on muuntuvaa koskaan vakiintumatta jos kontekstia ajatellaan toimijaverkoston suuntaan sekoituksena alati muuntuvia käytäntöjä sekä objekteja (Piattoeva et al. 2019, s. 215). Objektien ja käytäntöjen alati muuntuessa tilannekuva-sidonnaisen tietämyksen ja tiedon, myös tutkimustiedon, elinkaari tulee väistämättä lyhenemään. Alati evaluoitavan ja päivittyvän prosessin merkitys tilannekuvan luomisessa tulee kasvamaan. Relevanssi ja todellisuuden kuvaustaso fokusoituu tiedettyyn aikaan ja paikkaan täsmällisenä, tästä seuraa, että ollakseen hyödynnettävissä yleisesti korostuu tiedon ja tietämyksen konversointikyky ja soveltamiskyky muuttuvissa ympäristöissä ja kontekstissa, myös innovaation ollessa radikaalia ja inkrementaalista teoreettisessa strategisessa kontekstissa ja muutoksen ollessa alati jatkuvaa liiketoiminnan ja yhteiskunnan monialaisissa konteksteissa. Tähän tilannekuvaan joutuu sopeutumaan ja siinä menestyksellisesti toimimaan liiketoiminnan mallinnus ja -edistäminen, Business Design.

7 DISKUSSIO

Toteutuneita riskejä oli tutkimuksen suorituksen aikana ajoituksen pidentyminen kesän 2019 aikana. Riskinä tunnistettiin, että aikataulu ei etene suunnitellusti kesän aikana. Tutkimuksen suoritukseen riskin toteutuminen aiheutti haittaa vain jossakin määrin, sillä tutkijaa koskevia tutkimuksen ulkopuolisia rajoittavia aikatauluja määräaikoineen ei ollut vaikeuttamassa iteratiivista tutkimusprosessia. Kirjoitus saattoi jatkua taukojen päätyttyä. Tämän seurauksena riskin toteutuminen ei vaikuttanut merkittävästi tutkimuksen tuloksiin ja niiden laatuun tai sovellettavuuteen.

Opiskelijoiden näkemystä Business Design -konseptista, tai käsitteestä, tämä tutkimus ei kuvastane kovinkaan tarkasti, sen sijaan Liiketalous -koulutukseen osallistuvien opiskelijoiden näkemyksiä tutkimuksen tulokset heijastavat kohtuullisesti. Tutkimuksessa käytetyn Business Design -kurssitoteutuksen opiskelijoiden näkemyksiä Business Design -konseptista tutkimus peilaa kohtuullisen hyvin aina kyseisessä otsikkoalueessa esitetyt tulkinnallisuudet huomioon ottaen. Tarkempia prosentuaalisia osuuksia sekä useampia kategorioita on mahdollista saada laajalla kyselyllä tai laajoilla haastatteluilla. Tällainen hanke edellyttäisi syventymistä asiaan ja ajan käyttöä sekä opettajilta, että oppilailta. Näin on siitä syystä, että oppikurssissa tällä hetkellä 2019 on kyse konseptin esittelystä pienehkölle opiskelijaryhmälle joilla on kullakin omat motiivinsa kiinnostuksen kohteensa ja suuresti keskenään erilaiset henkilökohtaiset historiansa.

Business Design -konseptia käsiteltiin AMK BBA -tutkimuksen puitteissa rajallisin resurssein. Yksiselitteistä konseptia asiantuntijoiden näkemykseen muutosvaiheessa olevasta Business Design -ilmiön sisällöstä ei löytynyt, kuitenkin löytyi useita seikkoja joista he ovat yksimielisiä, sekä seikkoja jotka he katsovat kuuluvan konseptiin mutta tarkka sisältö muotoutuu hieman eri tavoin henkilön näkemysten mukaisesti. Tieteen näkökulmasta ongelma näyttäisi palautuvan ontologiseen poikkeavuuteen *Teorian, Käytännön, ja Opetuksen* välillä. Keinoäly tai lisätty todellisuus ovat syksyllä 2019 innovaatiotutkimuksen esillä pitämiä sellaisia teknisiä elementtejä joiden on mahdollista tuoda jokin uusi kehitysnäkymä Business Design -konseptiin, ja oppimisen interaktioon. Business Design -ilmiön konseptin yhä muuntuessa uusien yhteiskunnallisten ja liike-toiminnallisten kiinnostuksen kohteiden noustessa esiin kehitysaiheina, sekä konseptin mahdollisesti vakiintuessa ja opintototeutusten määrällisesti lisääntyessä on todennäköistä, että uudet laajat tutkimukset asiaa koskien herättävät ajallisesti seuraavien uusien tutkijavuosikurssien kiinnostusta.

LÄHTEET

HAASTATTELUINA KOHDELLUT LÄHTEET

- Schmidt, David Q. (2019). Group Business Designers. LinkedIn. Haettu 2019-10-18.
- Kronlund, Jonas (2019). Group Business Designers. LinkedIn. Haettu 2019-10-18.
- Zullo, Franco (2019). Group Business Designers. LinkedIn. Haettu 2019-10-18.
- Van der Pijl, Patrick (2019). LinkedIn. Haettu 2019-10-19.
- d.school at Stanford University, Kronlund, Jonas (2019). Haettu 2019-10-18.
- Business Design -kurssitoteutuksen HAMK -kevät 2019 osallistujat, oppilaat, Moodle
- Business Design -kurssitoteutuksen HAMK -kevät 2019 osallistujat, opettaja.

KIRJALLISET LÄHTEET

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 50, ss. 179–211.
- Allaraj, M. (2016). *Managing and Measuring Knowledge Assets in Organizations - a theoretical approach*. Pro gradu -tutkielma. Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebs-wissenschaften der Montanuniversität Leoben.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Viro: Meedia Zone OÜ. © Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden Johtaminen - Ytimessä johtajan itsetuntemus*. Kustannustoimitus: Annukka Ollitervo. © Suomen liikekirjat ja tekijät.
- Andersen, P. & Christensen, P. (2000). *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, ss. 105–116.
- Bason, C. & Austin, R. (2019). Leading Teams. *Harvard Business Review*, March – April, ss. 82–91.
- Bersky, B. (2003). Sharing meaning across occupational communities. *Organization Science*, 14 (3), ss. 312–330.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Iss 1, ss. 68–75.
- Björklund, T. A., Laakso, M., Kirjavainen, S., Ekman, K. (2017). *The Passion-Based Co-Creation*. Helsinki: Aalto University.

LÄHTEET

- Black, A., Luna, P., Lund, O. & Walker, S. (2017). *Information Design, Research and Practice*. UK: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Boland, R., J. & Tenkasi, R., V. (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, Vol. 6, No. 4, July – August, ss. 330–372.
- Brand, W. (2017). *Visual Thinking, Empowering people & organizations through visual collaboration*. The Netherlands: BRAND Business and BIS Publishers.
- Brodie, R., Coviello, N. & Winklhofer, H. (2008). Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 23/2, ss. 84–94.
- Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2010. © 2007 by Leland Stanford Jr. University.
- Bärlund, P., & Kauppinen, M. (2017). Teaching heritage German and Russian through authentic material in Jyväskylä, Finland: A case study. *L1 Educational Studies in Languages and Literature*, 17, ss. 1–23.
- Chaffey, D. (2011). *E-Business and E-Commerce Management, Strategy, Implimentation, Practice*. Fifth Edition. UK: Pearson Education.
- Collin, K. & Paloniemi, S. (2007). Aikuiskasvatus, tieteenä ja toimintakenttinä. © Tekijät ja PS-kustannus. WS Bookwell Juva 2007.
- Collins, H. (2019). *Creative Research, The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*. Second Edition. UK: Bloomsbury Publishing.
- Dufva, H. (2013). Kognitio, kieli ja oppiminen; hajautettu näkökulma. *AFinLA-e Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2013*, No 5, ss. 57–83.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), ss. 350–383.
- Eteläpelto, A., Kykyri, V.-L., Penttonen, M., Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., . . . , & Lappalainen, V. (2018). A multi-componential methodology for exploring emotions in learning, using self-reports, behaviour registration, and physiological indicators as complementary data. *Frontline Learning Research*, 6 (3), ss. 6–36.
- Faljic, A. (2019). *The Ultimate Business Design Guide*. E-kirja sivusto d.MBA, online MBA for Designers. Haettu 05.08.2019 osoitteesta [www.d.mba.].
- Gill, A. (2008). Channelling Talent to Innovate. Teoksessa Jolly, A. (Toim.) *The Innovation Handbook. How to develop, manage and protect your most profitablr ideas*. UK: Kogan page limited, ss. 71–76.

LÄHTEET

- Gino, F. (2018). The Business Case for Curiosity. Spotlight. *Harvard Business Review*, September – October, ss. 48–57.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing*. Fourth Edition. US: John Wiley & Sons Inc.
- Hackman, J., Wageman, R. & Fisher, C. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), ss. 192–203.
- Hakala, J. & Kiviniemi, K. (2013). *Vuorovaikutuksen Jännitteitä ja Oppimisen Säröjä, Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä*. Luokanopettajien aikuiskoulutuksen 25-vuotisjulkaisu. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Jyväskylän Yliopisto, Kokkola.
- Heikkilä, M. (2009). More Resent Theories, Learning Organization. Syventävä luento. 27.11.2009 Jyväskylän Yliopisto.
- Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. (2010). *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*. HAMK: Hämeenlinna.
- Hey, J., Joyce, C. & Beckman, S. (2007). Framing innovation: negotiating shared frames during early design phases. *Journal of Design Research*, 6 (1-2), ss. 79–98.
- Hubert, C., Lemons, D. (2010). *APQC's levels of Knowledge Management Maturity*. American Productivity & Quality Center, APQC. [WWW.apqc.org].
- Itani, S. (2011). *Expatriate Knowledge Sharing, Replacement and Repatriation Processes in Linkage with the Performance Management – Case Metso*. Pro gradu -tutkielma. Johtaminen. Jyväskylän Yliopisto.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. and Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, Volume 22, No 2.
- Jääskelä, P., Häkkinen, P., & Rasku-Puttonen, H. (2017). Teacher beliefs regarding learning, pedagogy, and the use of technology in higher education. *Journal of Research on Technology in Education*, 49 (3-4), 198–211.
- Kimbell, L. (2012). Rethinking Design Thinking: Part II. *Design and Culture*, Volume 4, Issue 2, ss. 129–148.
- Kimmel, A. (2010). The Psychological Bases of Marketing. Teoksessa Baker, M. & Saren, M. (Toim.) *Marketing Theory, A Student Text*. 2nd Edition. UK: Sage Publications, ss. 121–144.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint, How to solve big problems and test new ideas in just five days*. US: Google Ventures.

LÄHTEET

- Kolehmainen, M. & Lindholm, A. (2019). TKI-Perustainen oppiminen HUMAKissa, Kartoittava tutkimus ulkoisen rahoituksen hankkeista oppimisympäristöinä. *Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisuja 84*. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Kumpulainen, K., Krokfors, L., Lipponen, L., Tissari, V., Hilppö, J. & Rajala, A. (2010). *Oppimisen Sillat, Kohti osallistavia oppimisympäristöjä*. Helsinki: CICERO Learning, Käyttäytymistieteet/Minerva, Helsingin Yliopisto.
- Kuusisto, R. (2012). Informaatioturvallisuus ja yhteiskunta. Syventävä luento. 15.12.2012, Jyväskylän Yliopisto.
- Kuvykaitè, R. & Taruté, A. (2015). A Critical Analysis of Consumer Engagement Dimensionality. *20th International Scientific Conference Economics and Management – 2015, ICEM-2015*. Social and Behavioral Sciences, 213, ss. 654–658.
- Lehesvuori, S., Chan, K. K. H., Ramnarain, U., & Viiri, J. (2017). In Search of Dialogicity, A Comparison of Curricular Documents and Classroom Interactions from Finland and Hong Kong. *Education Sciences*, 7 (4), ss. 76.
- Liedtka, J. (2018). Why Design Thinking Works. *Harward Business Review*, September – October, ss. 72–79.
- Liedtka, J. (2013). Design Thinking: What it is and Why it Works. *Design at Darden Working Paper Series*, Darden School of Business, January.
- Link, P. & Lewrick, M. (2014). Agile Methods in a New Area of Innovation Management. *13th International Science-To-Business Marketing Conference, Cross Organizational Value Creation. ZHAW*, ss. 321–337, June 2-4.
- Luchs, M., Swan, K. & Griffin, A. (2016). *Design thinking, new product development essentials from the PDMA*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management*. Seventh Edition. UK: Pearson Education.
- Lämsä, A-M. & Pučétaité, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, Number 2, April 2006, ss. 130–141.
- Lövgren, E. (2019). The Preface in Business Design Thinking. Freezing Week, Innovation, Start-ups, Design Thinking Environment. 5th International Freezing Week, 4 – 8 February 2019. Avoin luento, 05.02.2019, HAMK Visamäki.
- Martin, K. (2018). *Learner-Centered Innovation*. UK: IMPress.

LÄHTEET

- McElheron, P. (2019). From Design Thinking to Strategic Design Practice. Freezing Week, Keynote Presentation, From Design. 5th International Freezing Week, 4 – 8 February 2019. Avoin luento, 05.02.2019, HAMK Visamäki.
- Moilanen, A. (2014). *Integraatiokoulutuksen filosofis-teoreettiset perusteet, Sivistysteoreettinen näkökulma*. Pro gradu -tutkielma. Opettajan-koulutuslaitos, Kasvatustieteet, Jyväskylän Yliopisto.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, November – December, ss. 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, February 1994. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, ss. 14–37.
- Nyman, R., Tikka, A. & Turunen, A. (2019). *Koordinaatiokaaos – ja miten se kellistetään pelottomalla johtamisella*. Helsinki: Into kustannus.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur Y., Brenarda, G. and Smith, A. (2014). *Value proposition design. How to create products and services customer wants. Get started with value proposition design*. US: John Wiley & Sons Limited.
- Page, S. (2010). *The Power of Business Process Improvement*. US, New York: AMACOM, NY 10019.
- Pawlowski, J., Bick, M & Lehner, F. (2011). Global Knowledge Management, Conceptual Foundation. Syventävä luento 28.11.2011, Jyväskylän Yliopisto.
- Petäjä, M. & Koponen, E. (2002). *Muutosprosessin ohjaaminen. Aikuiskouluttajan opas*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Piattoeva, N., Klutas, A. & Suominen, O. (2019). Making and Mobilizing Contexts in Policy and Research. Teoksessa Gorur, R. Sellar, S & Steiner-Khamsi, G. (Toim.) *Comparative Methodology in the Era of Big Data and Global Networks. World Yearbook of Education 2019*. UK: Routledge, Taylor & Francis Group, ss. 2002–218.
- Poikela, E. (1999). *Kontekstuaalinen oppiminen, Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 339, 2004. Kasvatustieteiden tiedekunta, Tampereen Yliopisto.
- Poikolainen, L. (1994). *Design management, Yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Helsinki: Otava.

LÄHTEET

- Price, R. & Kleinsmann, M. (2018). Strategic design practices in digital innovation: Findings from strategic design projects with industry. *Journal of Design, Business & Society*, 4 (1), ss. 99–116.
- Puuronen, V. (2006). *Nuorisotutkimus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Razzouk, R. & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*. September, Vol. 82, No. 3, ss. 330–348.
- Santoro, G. (2017). *Open Innovation, Aspetti teorici ed evidenze empiriche*. Italy, Torino: Giappichelli Editore.
- Schmidt, K. E., Liu, Y. and Sridharan, S. (2009). Webpage aesthetics, performance and usability: Design variables and their effects. *Ergonomics*, Vol. 52, No. 6, June, ss. 631–643.
- Siltala, R. (2010). *Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa*. Väitöskirja. Turun Yliopiston julkaisuja Annales Universitatis Turkuensis, Sarja-ser. C 304. Kasvatustieteiden laitos, Kasvatustieteiden tiedekunta, Turun Yliopisto.
- Starkey, K. & Tempest, S. (2005). Late Twentieth-Century Management, the Business School, and Social Capital. *Leadership and Management in the 21st Century, Business Challenges of the Future*, ss. 139–159. US, New York: Oxford University Press.
- Steane, J. & Yee, J. (2018). *Interaction Design, From Concept to Completion*. UK: Bloomsbury.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, No 54, June 26.
- Takeuchi, H. (2006). The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company. 2006 pdf-tiedosto JKE2_ch01.pdf. Haettu 2011, 2012, 2018 ja 2019 osoitteesta: [<https://pdfs.semanticscholar.org>].
- Thompson, K., Alhadad, S., Shum, S., Howard, S., Knight, S., Martinez-Maldonado, R., Pardo, A. (2019). Connecting Expert Knowledge in The Design of Classroom Learning Experiences. Teoksessa Lodge, J., Horvath, J. & Corrin, L. (Toim.) *Learning Analytics in the Classroom*. UK: Routledge, Taylor & Francis Group, ss. 111–128.
- Vesisenaho, M., Juntunen, M., Häkkinen, P., Pöysä-Tarhonen, J., Fagerlund, J., Miakush, I., & Parviainen, T. (2019). Virtual Reality in Education: Focus on the Role of Emotions and Physiological Reactivity. *Journal of Virtual Worlds Research*, 12 (1).

LÄHTEET

- van der Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L., K. (2016). *Design a Better Business, New tools, skills and mindset for strategy and Innovation*. US: John Wiley & Sons Inc.
- Warner Weil, S. & McGill, I. (1989). *Making Sense of Experiential Learning, Diversity in Theory and Practice*. UK: Open University Press.
- Weitze, C. (2015). Pedagogical innovation in teacher teams – an organisational learning design model for continuous competence development. *14th Conference on e-Learning, ECEL 2015*, 29 – 30 October 2015.
- Xin, L. (2019). Review of Knowledge and Knowledge Management Research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, ss. 1753–1760.
- Zeng, M. (2018). Alibaba and the Future of Business, Lessons from China's Innovative Digital Giant. Features, *Harvard Business Review*, September – October, ss. 88–96.

AMK – LÄHTEET, VERKKOSIVUSTOT

- haaga-helia.fi (2019). Haettu 2019-03-07. [<http://www.haagahelia.fi/fi/koulutus/ylemmat-ammattikorkeakoulututkinnot/liiketoiminnankehittamisen-koulutus-tradenomi-ylempi>].
- hamk.fi (2019). Haettu 2019-03-07. [<https://www.hamk.fi/yamktutkinto/liiketoiminnan-kehittaminen-ylempi-amk/>].
- koulutus.fi (2019). Haettu 2019-03-07. [<https://www.koulutus.fi/koulutukset/arcadataydennyskoulutus/digitaalinen-muotoilu-205999>].








LÄHTEET

KÄYTETYT MENETELMÄTEOKSET

- Alasuutari, P. (2007). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, Alasuutari, Tampereen Yliopisto.
- Eco, U. (1997). *Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään*. Kolmas painos. Italy, Milan: Gruppo Editoriale Fabbri.
- Eskola, J. (1998). *Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä*. Tampere: TAJU.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Tekijät, Vastapaino.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Juva: WSOY.
- Hine, D. & Carson, D. (2007), Edited. *Innovative Methodologies in Enterprise Research*. US, MA, Northampton: EE.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ikonen, R. (2001). Teoria kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 32 (5), 1, 437–449.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. Laitos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Neergaard, H. & Ulhoi, J., P. (2007), Edited. *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. US, MA, Northampton: EE.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi. © Tekijät ja Tammi 2018.
- Viskari, S. (2001). *Tieteellisen kirjoittamisen perusteet, Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöhön*. Kasvatustieteiden Laitos, Julkaisusarja B N:o 17. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Yin, R., K. (2003) A. *Case Study Research, Design and Methods*. California – London – New Delhi: SAGE Publications. © 2003 by Sage Publications Inc.
- Yin, R., K. (2003) B. *Applications of Case Study*. California – London – New Delhi: SAGE Publications. © 2004 by Sage Publications Inc.

Kevät 2019 HAMK -moduulitoteutuksen oppikirjat:

Liite 1

	<p>Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. US, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.</p>
	<p>Osterwalder, A., Pigneur Y., Brenarda, G. and Smith, A. (2014). Value proposition design. How to create products and services cusmtoer wants. Get started with value proposition design. US, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.</p>
	<p>Hassi, L., Paju, S. ja Maila, R. Kehitä kokeillen (2015). Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.</p>
	<p>Sarvas, R., Nevanlinna H. ja Pesonen J. (2016). Lean service creation. leanservicecreation.com. The handbook V1.7. Futurice. leanservicecreation.com.</p>
	<p>Knapp, J., Zeratsky, J., and Kowitz, B. (2016). Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days. Google Ventures.</p>
	<p>Lewrick, M., Link, P., and Leifer, L. (2018). The design thinking playbook. Mindful digital transformation for teams, products, services, businesses and ecosystems. US, New Jersey: John Wiley & Sons Inc .</p>
	<p>van der Pijl, P., Lokitz, J., and Solomon, L. (2016). Design a better business. New tools, skills, and mindset for strategy and innovaton. US, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.</p>
<p>Tämä teos on nykyisen 2019 opintototeutuksen hallitseva teos ja päälähde oppikurssin toteutuksen rakentamiseen.</p>	

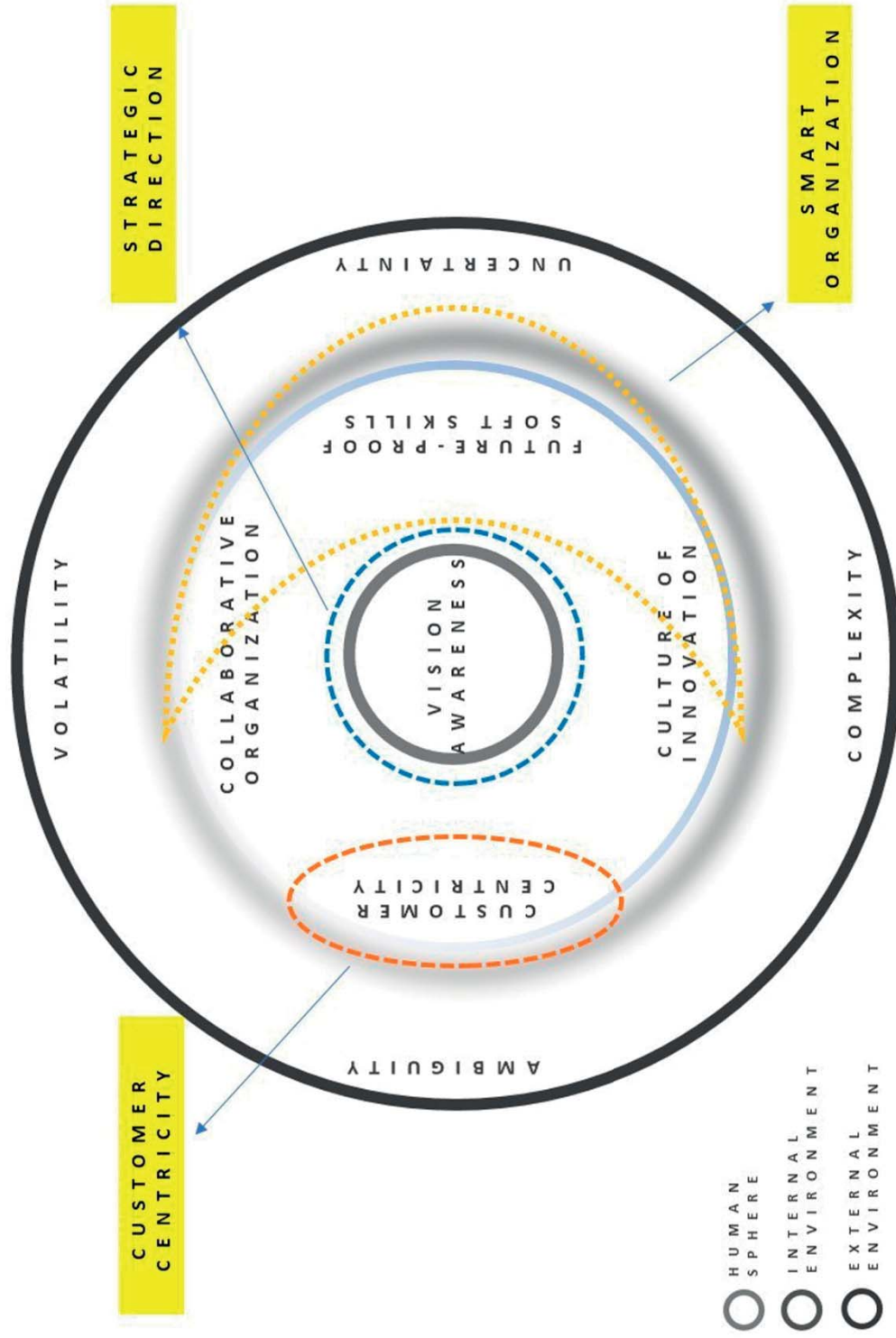
The Business Model Generation, Process

Lite 2

Mobilize	Understand	Design	Implement	Manage
<p>Prepare for a successful business model design project</p> <p>Setting the Stage</p> <p>Assemble all the elements for successful business model design. Create awareness of the need for a new business model, describe the motivation behind the project, and establish a common language to describe design, and analyze and discuss business models.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Model Canvas • Storytelling 	<p>Research and analyze elements needed for the business model design effort</p> <p>Immersion</p> <p>You and the business model design team immerse yourselves in relevant knowledge: customers, technology, and environment. You collect information, interview experts, study potential customers, and identify needs and problems.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Model Canvas • Business Model Patterns • Customer Insights • Visual Thinking • Scenarios • Business Model Environment • Evaluating Business Models 	<p>Generate and test viable business model options, and select the best</p> <p>Inquiry</p> <p>Transform the information and ideas from the previous phase into business model prototypes that can be explored and tested. After an intensive business model inquiry, select the most satisfactory business model design</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Model Canvas • Business Model Patterns • Ideation • Visual Thinking Prototyping • Scenarios • Evaluating Business Models • Business Model Perspective on Blue Ocean Strategy • Managing Multiple Business Models 	<p>Implement the business model prototype in the field</p> <p>Execution</p> <p>Implement the selected business model design.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Model Canvas • Visual Thinking • Storytelling • Managing Multiple Business Models 	<p>Adapt and modify the business model in response to market reaction</p> <p>Evolution</p> <p>Set up the management structures to continuously monitor, evaluate, and adapt or transform your business model.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business Model Canvas • Visual Thinking • Scenarios • Business Model Environment • Evaluating Business Models

(Osterwalder et al. 2014)

Future-Proof Organization



Picture by Franco Zullo

(Zullo 2019)