



# Kehitys- ja innovaatioprosessin rakentaminen - Esimerkkinä Fonecta

Eveliina Sivula

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Kehitys- ja innovaatioprosessin rakentaminen - Esimerkkinä Fonecta**

Eveliina Sivula  
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-  
taaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
03, 2020

Eveliina Sivula

### Kehitys- ja innovaatioprosessin rakentaminen - Esimerkkinä Fonecta

Vuosi 2020 Sivumäärä 55

---

Digitalisaation kehittymisen myötä myös tapa tehdä markkinointia tulee muuttumaan. Markkinointipalveluja tarjoavien yritysten on tärkeää pysyä muutoksessa mukana ja varmistaa nykyaikainen ja tehokas palvelutarjonta, joka vastaa sekä asiakkaiden tarpeita että markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Tässä kohtaa yritysten innovaatiotoiminnan merkitys korostuu.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää yritysten ja organisaatioiden palvelujen innovaatioprosesseja ja niiden merkitystä yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda markkinointipalveluja tarjoavalle Fonecta Oy:lle palvelujen kehitys- ja innovaatioprosessimalli, jonka avulla uusia palveluja saadaan markkinoille tehokkaammin.

Teoreettinen viitekehitys koostui innovaatiotoiminnasta, palvelulogiikoista, palvelumuotoilusta sekä muotoilu- ja tulevaisuusajattelusta. Palvelumuotoilua hyödynnettiin yrityksen innovaatioprosessimallin kivijalkana, minkä avulla voitiin mahdollistaa tavoitteiden mukainen innovaatiotoiminta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallia, Value Proposition Canvasia, RACI-matriisia, workshoppeja sekä haastatteluita.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi innovaatioprosessimalli Fonecta Oy:lle osaksi uudistettua tuoteorganisaatiota. Jotta innovaatioiden synty noudattaisi palvelumuotoilun mallia, on syytä kiinnittää huomiota olennaisten sidosryhmien rooleihin prosessin eri vaiheissa. Palvelumuotoilu ei tarjoile valmiita toimintatapoja, vaan suuntaviivoja, joiden avulla myös innovaatioprosessista voidaan saada ketterä, osallistava prosessi.

Haastatteluista saatujen kommenttien perusteella innovaatioprosessimallille tehtiin jatkokehitysehdotus, jonka avulla yritys voi vahvistaa asiakkaan roolia osana innovaatiotoimintaa. Näin voidaan noudattaa tehokkaammin palvelumuotoilulle tyypillistä asiakaskeskeisyyttä aina innovaation alkumetreistä lähtien.

Asiasanat: palvelumuotoilu, innovaatioprosessi, palvelujen kehittäminen

Eveliina Sivula

Building a development and innovation process - Example Fonecta Oy

Year	2020	Pages	55
------	------	-------	----

---

The development of digitalization has changed the way to do marketing. It is important that companies which offer marketing services keep up with the change. At this moment the relevance of companies' innovation activity is pronounced. Companies must ensure a modern and efficient service offering that meets the needs of customers and the changes in the market.

The purpose of this thesis is to understand the service innovation process and its meaning for the operations of companies. The aim was to create an innovation process model for the marketing company Fonecta Oy, which helps the company to deliver faster new services to the market.

The theoretical background consisted of innovation activity, service logics, service design, design and future thinking. Service design was used as the basis of the innovation process that gave the tools to create a goal-targeted innovation activity. The methods that were used in this thesis were the double diamond model from service design, Value Proposition Canvas, RACI chart, workshops and interviews.

The main outcome of the project was the innovation process model for Fonecta Oy's new product organization. In different stages of the innovation process model it is important to pay attention to the roles of stakeholders so the process will follow the model of service design. Service design does not serve ready operating models but guidelines. With service design, it is possible to get an agile, participatory process.

A proposal how to develop the innovation process model was made based on the results of interviews. This proposal helps the company to strengthen the role of customers as a part of its innovation activities. Then the model follows better service design and is more customer centered.

Keywords: service design, innovation process, service development

## Sisälllys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	6
1.2	Kehittämisympäristö .....	7
2	Palvelumuotoilu innovaatioprosessin kivijalkana .....	8
2.1	Innovaation monet kasvot .....	9
2.1.1	Innovaatiotoiminta yrityksissä .....	10
2.1.2	Innovaatioprosessi.....	12
2.2	Palvelumuotoilu .....	13
2.2.1	Palvelumuotoilun prosessit .....	14
2.2.2	Asiakasarvo palvelumuotoilussa .....	16
2.2.3	Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät .....	17
2.3	Tulevaisuusajattelu.....	20
2.4	Muotoiluajattelu .....	20
2.5	Liiketoimintalogiikat .....	21
2.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto .....	21
3	Kehittämistehtävän kuvaus .....	22
3.1	Kartoitusvaihe .....	24
3.2	Määrittelyvaihe .....	28
3.3	Kehittämisvaihe .....	36
3.3.1	Prototyypin vaiheet .....	37
3.4	Toteutusvaihe .....	40
3.4.1	Toteutusvaiheen seuranta .....	41
3.4.2	Innovaatioprosessimallin kehittäminen .....	42
4	Lopputulokset ja pohdinta .....	43
4.1	Lopputulokset .....	43
4.2	Pohdinta .....	46
	Lähteet .....	48
	Kuviot .....	53
	Taulukot .....	53
	Kuvat.....	53
	Liitteet .....	54

## 1 Johdanto

Uusien palveluinnovaatioiden merkitys kasvaa jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa, jota digitalisaatio, trendit ja ilmiöt muovaavat välillä pienin ja välillä suurinkin harppauksin. Myös tapa tehdä markkinointia on muuttunut ja se tulee muuttumaan myös jatkossa.

Perinteisten lehtimainosten sijaan markkinointi on jo pitkälti siirtynyt verkkoon ja sen kohdentamisessa hyödynnetään esimerkiksi evästeistä ja analytiikkatyökaluista saatavaa dataa. Myös markkinointipalveluja tarjoavien yritysten on tärkeää pysyä muutoksessa mukana ja varmistaa nykyaikainen ja tehokas palvelutarjonta, joka vastaa sekä asiakkaiden tarpeita että markkinoilla tapahtuvia muutoksia.

Tämä edellyttää yrityksiltä asiakasymmärryksen lisäksi tuntemusta digitalisaation kehityksestä sekä markkinoiden trendeistä nyt ja tulevaisuudessa. Tällöin yrityksillä on käsissään tietotaitoa, jonka avulla voidaan luoda uusia innovaatioita, jotka kehittävät toimialaa eteenpäin. Uusia innovaatioita ei kuitenkaan synny hetkessä eikä ilman kattavaa yhteistyötä eri sidosryhmien välillä.

Lisäksi monelle organisaatiolle tämä tarkoittaa ajattelutavan muutosta. Ojasalot (2010, 21) kuvaavatkin hienosti B-to-B-palvelujen markkinointi -teoksessaan kuinka termi ”B-to-B” kuvastaa hyvin yksisuuntaista toimintaa yritysten välillä, palveluliiketoimintalogiikan vastaisesti. Termin päivittäminen muotoon B-with-B loisi kehityksen yritysten väliselle kumppanuudelle, jossa arvoa pyritään tuottamaan yhdessä. Eikä kyse ole pelkästään B2B-toimialojen ajattelutavan muutoksesta.

Markkinointi elää vahvasti muutoksen aikakautta, alan toimijoiden tulee pysyä muutoksen mukana, jotta he voivat jatkossakin tarjota yrityksille nykyaikaisia ja tehokkaita markkinointipalveluja. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää, että yritykset luovat kattavat puitteet uusien innovaatioiden keksimiselle sekä nykyisten palveluiden kehittämiseksi omassa ekosysteemissään.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää B2B-yrityksen palvelujen innovaatiotoimintaa ja sen merkitystä. Olennaista on, miten yritykset pystyvät vastaamaan asiakkaiden sekä jatkuvasti kehittyvän markkinan kysyntään innovaatiotoiminnan avulla ja pitämään markkina-asemansa kovassa kilpailijakentässä.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda markkinointipalveluja tarjoavalle yritykselle prosessimalli, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen tuotekehitys- ja innovaatioprosessia. Prosessimallin myötä yritys saa uusia palveluja markkinoille nopeammin ja monipuolisemmin.

Uuden prosessimallin avulla pyritään tuomaan tehokkaasti markkinoille uusia ominaisuuksia olemassa oleviin palveluihin sekä täysin uusia palveluja osaksi palvelutarjontaa. Projekti sai

alkunsa, kun organisaatiossa haluttiin kehittää toimintatapa, joka nopeuttaa ja selkeyttää palveluiden kehittämistä ja jonka avulla palveluiden kehittäminen voidaan toteuttaa mahdollisimman asiakaslähtöisesti.

Prosessin tarkoituksena on nopeuttaa markkinointitalon tuotekehitys- ja innovaatioprosessia ja tätä kautta mahdollistaa nykyaikaisten palveluiden tuominen osaksi yrityksen palvelutarjontaa mahdollisimman ketterästi. Olemassa oleva prosessimalli koettiin raskaaksi ja pitkäkestoiseksi. Haasteina ilmeni esimerkiksi, etteivät asiat edenneet tarpeeksi nopeasti, talon sisällä olevaa tietotaitoa ei osattu hyödyntää ja palvelujen kehittäminen oli verkkaista.

Fonectaalla palvelun elinkaari jakautuu kolmeen erilaiseen prosessivaiheeseen: Starttaamoon, Kiihdyttämöön sekä Business Managerien hallinnoimaan tuotteen ylläpitovaiheeseen. (Fonecta 2019.) Tämä opinnäytetyö keskittyy prosessin ensimmäiseen osaan, ideointivaiheeseen eli Starttaamoon.

## 1.2 Kehittämisympäristö

Fonecta on perustettu vuonna 2002. Yritys tunnetaan Suomessa vahvasti puhelinluettelosta ja yhteystietopalveluistaan, sekä fonecta.fi, finder.fi- sekä Fonecta Caller -hakupalveluistaan.

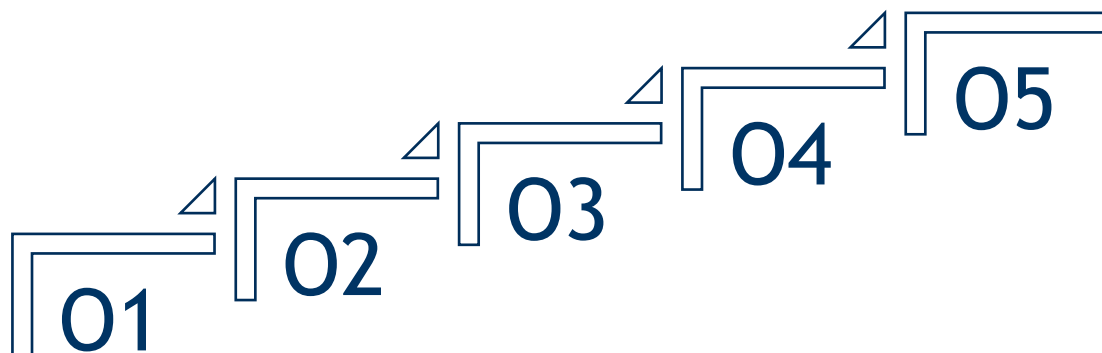
Yritys on tehnyt huiman strategisen muutoksen siirtyessään puhelinluettelomaaailmasta Suomen suurimmaksi markkinointipalvelujen toimittajaksi ja muuttamalla liiketoimintansa täysin digitaaliseksi. Fonecta työllistää noin 350 henkilöä viidellä paikkakunnalla ja palvelee lähes 36 000 yritysasiakasta. (Fonecta 2019.) Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 113,3 miljoonaa euroa (Finder 2019).

Vuonna 2019 yrityksen missiona on auttaa suomalaisia yrityksiä parantamaan digitaalista kilpailukykyään markkinoinnin keinoin. Yritys näkee, että suomalaisten pk-yritysten digitalisoinnin haasteena on tiedonpuute sekä epävarmuus. Digitaalisuuden kasvaessa asiakkaat odottavat yrityksiltä entistä parempaa asiakaskokemusta. (Fonecta 2019.)

Fonectan palvelut sisältävät perinteisten markkinointipalveluiden lisäksi myös datapalveluja, joiden avulla voidaan syventää asiakasymmärrystä ja tehostaa markkinointia. Palvelut on jaettu neljään kategoriaan: kotisivut, verkkolöydettävyys, mainonta ja myynti sekä data ja analytiikka.

Haasteellisuutta nykypäivänä kuitenkin luo tuotokeskeinen ajattelumalli yrityksen sisällä. Yrityksen pääkohderyhmä koostuu pitkälti pk-yrityksistä, joiden tietoisuus eri markkinointipalveluista ei välttämättä ole kovinkaan korkealla tasolla. Tuoteajattelun sijaan yritys toivoisi siirtyvänsä ratkaisukeskeiseen ajattelumalliin, jossa asiakas kokee ongelman ja johon yritys esittää ratkaisun. Olennaista ei ole mitä palveluja asiakkaalle tarjotaan, vaan miten ongelma tulee ratkaistuksi.

Fonectan markkinointipalvelut kattavat monipuolisesti eri tason palveluja riippuen yrityksen ns. kypsyysasteesta. Kypsyysmalliajattelulla pyritään tulkitsemaan asiakasyrityksen kehitysvaihetta markkinointipalvelujen näkökulmasta. Markkinoinnin aloittamisen suhteen alkuvaiheessa olevat yritykset sijaitsevat kypsyysmallin alkupäässä tasolla 01. Esimerkkinä voidaan ajatella yritystä, joka ei tee markkinointia eikä välttämättä omista kotisivuja. Vastaavasti kehitysmallin toisessa äärelaidassa oleva yritys on hyvin valveutunut markkinoinnin suhteen. Tämän myötä voidaan helposti nähdä, millaisia markkinointipalveluja missäkin kehitysvaiheessa olevalle yritykselle on järkevää tarjota. (Fonecta Oy 2018.)



Kuvio 1: Kypsyysmalliajattelu (Fonecta Oy 2018)

Sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut huomasti viimeisen 10 vuoden aikana ja yksi olennaisimmista syistä muutokselle on digitalisaatio ja sen mukana tuomat mahdollisuudet. Ennen varsinaista hankintaa, tietoa voidaan etsiä verkosta spontaanisti ja spontaanisuus voi johtaa pikaiseen hankinnan suorittamiseen. Ostotapahtuma voi tapahtua yhtä nopeasti ilman suurempaa harkintaa.

Fonectan tutkimuksen mukaan sopivaa palveluntarjoajaa etsiessä 98 % suomalaisia aloittaa tiedonhaun lähes poikkeuksetta verkon hakukoneista. 78 % kuluttajista ja 80 % yritysasiakkaista odottaa saavansa palvelua verkossa reaaliajassa. (IRO Research & Consulting 2018.) Palvelut ovat siis siirtyneet pitkälti verkkoon, mutta mitä seuraavaksi? Palveluiden innovoinnin ja digitalisaation kehityksen myötä sekä kuluttajien että yritysasiakkaiden tarpeet ja vaatimukset kasvavat entisestään. Mutta entäpä yritykset, mitä mahdollisuuksia ja vaatimuksia digitalisaatio tuo niille?

## 2 Palvelumuotoilu innovaatioprosessin kivijalkana

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten palvelumuotoilu, muotoilu- ja tulevaisuusajattelua sekä palvelulogiikoita voidaan hyödyntää osana yrityksen innovaatiotoimintaa ja -prosesseja. Kyseiset ajattelumallit ja palvelulogiikat tarjoilevat yhdessä monipuoliselle innovaatiotoiminnalle vankan kivijalan.

Palvelulogiikat muodostavat hyvän teoreettisen pohjan asiakaskeskeiselle yritystoiminnalle, mikä tukee monipuolista innovaatiotoimintaa yrityksen sisällä. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikan keskiössä ovat asiakkaan käyttökokemus ja siinä muodostuva arvo. Tätä logiikkaa tukee erinomaisesti asiakaskeskeisyys, joka vuorostaan on yksi palvelumuotoilun ydinasioista.

Palvelumuotoilun avulla innovaatioprosessista saadaan asiakaskeskeinen ja kaikkia sidosryhmiä palveleva prosessi. On tärkeää huomioida eri sidosryhmien, kuten myynnin, markkinoinnin ja tuotannon tekijöiden rooli yrityksen innovaatiotoiminnassa. Ilman monipuolista yhteistyötä oleellisten sidosryhmien välillä, riskinä on, että kehitettävät innovaatiot jäävät helposti suppeiksi ja yhden näkökulman innovaatioiksi.

Innovaatioiden rooli on tärkeässä osassa juuri kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja sen kasvussa. Palvelumuotoilun myötä uusien innovaatioiden synty voidaan tuoda aivan uudelle tasolle, kun innovaatioprosessissa on kattavasti mukana eri ammattialueen osajia, asiakkaat mukaan lukien. Näin voidaan huomioida ne ilmiöt ja trendit osana palvelujen kehitystä, jotka tukevat myös asiakkaiden ja heidän loppuasiakkaiden odotuksia.

Tulevaisuusajattelu tukee innovaatiotoimintaa tarkkailemalla trendien kehittymistä ja hiljaisen signaalien tunnistamista. Tulevaisuuden tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa täysin uusia alkavia trendejä, jotka tuovat mukanaan uusia ilmiöitä, tapoja ja tarpeita. Innovaatioilla voidaan vastata juuri tähän kehitykseen myös yritysmaailmassa.

## 2.1 Innovaation monet kasvot

Sanalla innovaatio tarkoitetaan yleisesti uuden tuotteen, palvelun, prosessin tai toimintamallin kehittämistä. Innovaation merkitykseen kuuluu, että sen avulla voidaan saavuttaa joko taloudellista tai muuta hyötyä ja joka voidaan kaupallistaa tai ottaa käyttöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 83.) Terminä innovaatio sisältää kuitenkin uusia teknisiä, taloudellisia, organisatorisia ja sosiaalisia ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä markkinoitavissa eikä ole suoraa rahallista vaikutusta, mutta joita käytetään. (Meissner & Kotsemir 2016, 3.)

Innovaatiolle terminä voidaan nähdä kaksi erilaista määritelmää. Ensimmäisessä määritelmässä innovaatio nähdään jonkin lopputuloksena, kun taas toisessa määritelmässä innovaatio on prosessi. (Kahn 2018.)

Innovaatio on vuosisatojen ajan ollut ilmiö, jonka ainoa tarkoitus on ollut tehdä ihmisten elämästä helpompaa. Historiallisesta näkökulmasta innovaatioiden tukemisella, generoinnilla ja toteuttamisella on ollut erityisen suuri merkitys hyvinvoinnissa, mutta myös yksilöiden, yhteisöjen sekä jopa sivilisaatioiden ja kansakuntien selviytymisessä. (Meissner & Kotsemir 2016, 1.)

Innovaatiot voivatkin ilmentyä monissa eri muodoissa. Kyseessä voi olla perinteisesti tuote tai palvelu, mutta ne voivat olla myös prosesseja ja uusia tapoja toimia ja toteuttaa asioita.

Koska innovaatiot voivat erota toisistaan paljonkin, ei ole olemassa yksiselitteistä kaavaa niiden synnylle. (Leppälä 2014, 99.)

Innovaatioilla ei ole merkitystä vain yksittäisten yritysten toiminnassa, vaan erityisesti myös valtakunnallisen taloudellisen kasvun kannalta (Tidd & Bessant 2013, 5). André Barcet toteaa, että palvelujen innovointi voidaan nykypäivänä nähdä talouden uutena tekijänä. Palvelut ovat kasvattaneet rooliaan taloudellisessa näkökulmassa ja niillä onkin suuri merkitys muutoksen kehityksessä. (Gallouj & Djellal 2010, 49.)

Tänä päivänä palveluinnovaatioiden ensisijainen tarkoitus ei enää innovoida palveluja. Tavoite on siirtynyt auttamaan asiakkaita saavuttamaan tietty tehtävä valmiiksi paremmin tai saamaan enemmän töitä tehdyksi. Innovaatioiden syntymisessä on olennaista ensisijaisesti selvittää, mikä takia yrityksen palveluja käytetään jo nyt: mitä asiakas pyrkii suorittamaan palvelua käyttämällä, mitä tavoitteita palvelu auttaa saavuttamaan ja mitä ongelmia tai haasteita sen käyttö auttaa ehkäisemään tai ratkaisemaan. (Bettencourt 2010, 27-31.)

Keksinnöistä tulee innovaatioita, kun niitä jalostetaan tavalla, joka tuo ne menestyksekkäästi markkinoille. Kun innovaatiot tuovat asiakkaalle merkittävämpää lisäarvoa kuin kilpailijan palvelut, luovat ne yritykselle jatkuvaa kilpailuetua, joka voidaan nähdä innovaatioiden perimmäisenä tavoitteena. (Maital & Seshadri 2007, 29-30.)

On kuitenkin hyvä tunnistaa, että uudesta keksinnöstä ei välttämättä aina synny innovaatiota. Vastaavasti joidenkin innovaatioiden taustalla voi olla aiempia keksintöjä, jotka eivät omassa ajassaan tehneet läpimurtoa. (Leppälä 2014, 90.)

### 2.1.1 Innovaatiotoiminta yrityksissä

Innovatiivisissa organisaatioissa kehitetään prosesseja, joiden avulla rohkaistaan henkilöstöä kyseenalaistamaan, tarkkailemaan ja kokeilemaan asioita. Vastaavasti innovatiivisimmissa yrityksissä rakennetaan kulttuuria, jossa innovatiivisuus heijastuu johtajien persoonasta ja käyttäytymisestä. (Dyer, Gregersen & Christensen 2011, 168-169.)

Organisaatioilla voi olla innovaatiotoiminnan taustalla hyvinkin erilaisia motiiveja. Yritykset, jotka rohkaisevat henkilöstöään innovaatiotoimintaan, vetävät puoleensa työntekijöitä, jotka innostuvat ideoinnista, kehittämisestä ja uusien ajatusten käytäntöönpanosta. Jos innovointia ei tapahdu tai se ei etene tarpeeksi nopeasti, on yrityksellä riskinä menettää innovatiivisia työntekijöitä. Tällöin innovaatiotoiminnan taustalla voi olla henkilöstöperusteiset syyt. Kuitenkin innovaatioiden taustalla voi olla myös tavoite saavuttaa jatkuvaa kasvua ja kannattavuutta tai yksinkertaisesti kovenevassa kilpailukentässä selviäminen. Organisaatioiden on elintärkeää pystyä vastaamaan markkinoiden muutoksiin ja tarpeisiin. (Maital & Seshadri 2007, 31-43.)

Jo 1990-luvulla Jon Sunbo huomasi taloudellisiin palveluihin keskittyvässä tapaustutkimuksessaan, että 54 % innovaatioista oli sosiaalisia. Vain 16 % oli puhtaasti teknologisia innovaatioita. Kun sosiaalista palveluinnovaatiota myydään, myydään käyttäytymistä tai tietotaitoa, jotka ovat sosiaalisia ilmiöitä. (Spat & Fähnrich 2007, 138.)

Useimmissa tuoteorganisaatioissa palvelut nähdään tukitoimintona, joita pitää tarjota. Palvelukeskeisessä organisaatiossa palvelut nähdään elintärkeänä markkinoiden kilpailukyvyyn kannalta. Palvelut tuottavat valtaosan liikevaihdosta, muodostavat yhteyden asiakkaisiin ja pitävät asiakkaat tyytyväisinä. (Chesbrough 2011, 103.)

Eryteisesti B2B-yritysten innovaatiotoiminnassa asiakasyhteisöjen hyödyntäminen mahdollistaa tulevaisuusorientoituneen keskustelun. Näin voidaan tunnistaa haasteita, jotka asiakkaat kohtaavat tällä hetkellä ja jotka voitaisiin tulevaisuudessa ratkaista innovatiivisten ratkaisujen avulla. (Debruyne & Tackx 2019, 77.)

Asiakaskokemuksen arvo innovaatioissa on merkityksellinen. Käyttäjäkokemukseen perustuvat innovaatiot erottuvat kilpailussa ja niitä voidaan hyödyntää myös brändin rakentamisessa. Käyttäjäkokemus tulee olemaan tulevaisuudessa entistä tärkeämpi kilpailutekijä myös innovaatioiden osalta. (Kraft 2012, 17.) Menestyäkseen yrityksen tulee pystyä ennakoimaan mistä tulevaisuuden kilpailu syntyy ja mitä se tulee tarjoamaan kyseisessä kilpailussa (Esslinger 2009, 56).

Jo vuonna 2009 Outotecin silloinen toimitusjohtaja Pertti Korhonen kirjoitti kuinka innovaatioiden ja niiden kaupallistamisen rooli tulee vahvistumaan. Korhonen korostaa, että erityisesti suomalaisten yritysten tulee panostaa tähän, sillä toiminta usein on kaukana varsinaisista markkinoista. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 7.)

Uusimman EU-innovaatiotutkimuksen mukaan joka neljäs tutkimukseen osallistuneista suomalaisyrityksistä toi markkinoille täysin uusia innovaatioita. Niiden yritysten määrä, jotka ovat harjoittaneet innovaatiotoimintaa Suomessa, on kasvanut 65 prosenttiin vuosina 2014-2016. Kasvua aiempaan, vuosina 2012-2014 tehtyyn tutkimukseen, oli 10 prosenttiyksikköä. (Eurostat 2019.)

Euroopan komission tutkimuksen mukaan Suomessa jäädään alle EU:n keskiarvon, kun tarkkaillaan nopeasti kasvavien innovatiivisten yritysten osuutta. Taloudellisesta näkökulmasta juuri näiden yritysten osuus on tärkeä tekijä. Suomessa kuitenkin esimerkiksi korkeasti koulutettu henkilöstö, innovaatioystävällinen ympäristö, julkisen ja yksityisten korkea tutkimus- ja innovaatorahoituksen osuus johtavat hyviin tuloksiin. (European Commission 2019, 58-59.)

Innovaatiotoiminnan haasteina voidaan nähdä lukuisia eri tekijöitä. Niitä voidaan tarkastella kuudessa eri kategoriassa: yrityskulttuuri, epävarmuus, tuki, markkinan tuntemus, prosessi & menetelmät sekä tiimin sisäiset haasteet. (van Wulfen 2013, 54.)

Tilastokeskuksen Innovaatiotoiminta 2016 -tilastoraportin mukaan haasteita innovaatiotoiminnassa olivat osaavan henkilökunnan löytäminen. Erityisesti pienemmissä yrityksissä haasteiksi muodostuu myös rahoituksen saaminen sekä korkeat kustannukset. Myös markkinoiden kilpailutilanne koettiin yhtenä epävarmuustekijänä yritysten ja organisaatioiden innovaatiotoiminnassa. (Tilastokeskus 2018, 23.)

Vaikka innovaatiotoiminnassa esiintyykin väistämättä haasteita, on sen ylläpitäminen ja kehittäminen kuitenkin merkityksellistä. Jo pelkästään lainsäädäntö ja sen muuttuminen voi toimia ajurina yrityksen sisäiselle innovoinnille, puhumattakaan asiakkaiden ja markkinoiden tarpeen muuttumisesta, teknologioiden ja jakelukanavien kehittymisestä. (van Wulfen 2013, 60.)

Yritykset, jotka menestyvät palveluinnovaatioiden luomisessa, ovat usein muuttaneet liiketoimintamalliaan radikaalisti pitääkseen yllä kyseistä menestystä. Liiketoimintamallit ovat keino synnyttää arvoa liiketoiminnalle ja sen myötä hyödyntää osan luodusta arvosta myös organisaatiolle itselleen. Kun liiketoimintamalli alkaa menestyä, synnyttää se kuitenkin myös merkittävää hitautta. Tämä voi johtaa siihen, että yritys tai organisaatio menettää uusia innovaatiomahdollisuuksia, jos ne ovat ristiriidassa liiketoimintamallin logiikan kanssa. (Chesbrough 2011, 25.)

#### 2.1.2 Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessilla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation prosessia, jonka tavoitteena on löytää uusia oivalluksia ja synnyttää niistä uusia tuotteita ja palveluja. Täysin uusia tai paremmiksi kehitettyjä tuotteita kutsutaan tuoteinnovaatioiksi. Usein niihin linkittyvät vahvasti tuotantoinnovaatiot, jotka voivat olla uudistuksia tai kehityksiä, jotka parantavat tuotantoprosessia. Vastaavasti palveluinnovaatiot tuottavat hyödykkeitä, joilla on sosiaalinen merkitys. (Leppälä 2014, 91.)

Innovaation syntyminen on usein monimutkainen ongelmanratkaisuprosessi. Prosessin aikana tulee huomioida useita eri näkökulmia, kuten teknologinen ja kaupallinen toteutettavuus, suunnittelu, estetiikka, uutuusaste sekä jatkuvuus. (Välikangas & Gibbert 2015, 43.)

Innovaatioprosessissa tuodaan yhteen erilaisia yhdistelmiä, joiden myötä pyritään synnyttämään jotakin uutta. Oleellista on, että innovaatioprosessissa ei tiedetä ennalta, mitä prosessista tulee syntymään. Jos lopputulos tiedetään jo ennalta, ei kyseessä ole innovaatioprosessi, vaan silloin hyödynnetään jo aiemmin kerättyä tietoa. (Koivisto 2011, 23.)

Jon Sundbo selvitti tutkimuksessaan, että erilaiset yritykset hyödyntävät erilaisia innovaatioprosesseja. Innovaatiota toteutetaan palveluyrityksissä samalla tavalla toimialasta riippumatta, mutta sen sijaan eroja muodostui yrityskoon ja yritystyyppin välillä. Neljä tunnistettavaa organisaatiotyyppiä olivat käsityöläisyrietykset, dynaamiset yrittäjälähtöiset yritykset, asiantuntijaorganisaatiot sekä suuret, strategiset organisaatiot. Suurinta osaa palveluyrityksistä voidaan kutsua suureksi, strategiseksi organisaatioksi, jossa yritys on suuri tai siellä vallitsee

ylhäältä-alas johtamiskulttuuri. Tähän perustuen innovaatioprosessissa päätökset tekee ylin johto. (Spat & Fähnrich 2007, 140-141.)

Innovaatioprosesseja tulee kuitenkin analysoida myös käytännön tasolla. Yrityksissä on olemassa kirjoittamattomia prosesseja, joita noudatetaan vahvasti. Kun innovaatioprosesseja kehitetään, tulee nämä kirjoittamattomat prosessit myös näkyviksi. Näin ollen myös niitä voidaan tehostaa. Prosessit eivät kuitenkaan saa olla liian tiukkoja, jotta luovuudelle jää myös tilaa. (Leppälä 2014, 164.)

Menestyksellä ”outside-in”-strategian toteuttaminen alkaa kiinnittämällä huomiota jokapäiväisiin mahdollisuuksiin kehittää tuotteita ja palveluja asiakkaiden palautteisiin perustuen. Jotta tämä voidaan saavuttaa, tulee innovaatioprosessi liittää osaksi koko organisaation toimintaa. Jos innovaatioprosessi jää vain tietyn piirin vastuulle, jää moni potentiaalinen mahdollisuus hyödyntämättä. Vastuu siitä, että tunnistetaan eri tapoja tuottaa asiakkaalle arvoa, tulisi kulkea läpi organisaation. (Debruyne & Tackx 2019, 63-64.)

Innovaation tulisi olla prosessi, joka kulkeutuu organisaation jokaisen arvoketjun kohtaan. Sen tulisi ohjata käyttäytymistä organisaation sisällä tuotekehityksestä tuotantolinjalle ja asiakaspalvelun kautta jokaiselle osastolle. Jokaisen työntekijän kynnys osallistua innovointiin tulisi olla mahdollisimman matala. (Maital & Seshadri 2007, 29.) Kun innovaatiotoimintaan osallistuu henkilöstä ympäri organisaatiota, voidaan saavuttaa hyvin pitkän tähtäimen tekemistä (Tidd & Bessant 2013, 124).

Joissakin yrityksissä on perustettu oma innovaatio-osasto, jonka vastuulla on innovaatioiden synnyttäminen. Kyse ei kuitenkaan ole tuotekehityksestä, vaan ennemminkin viestintäosastosta, joka varmistaa, että uusia ideoita kehitetään työntekijöiden kanssa. He keräävät ideat ja varmistavat, että kehitysryhmiä näiden osalta perustetaan. (Spat & Fähnrich 2007, 144.)

## 2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on toimintamalli, jonka avulla palveluita suunnitellaan ja kehitetään mahdollisimman asiakaslähtöisiksi. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista tekemistä, jonka prosesseihin osallistuu tutkittavan asian kannalta kaikki oleelliset sidosryhmät. (Interaction Design Foundation.)

Innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun saattamisella yhteen pyritään saavuttamaan entistä toimivampia, käyttäjäystävällisempiä sekä tehokkaampia ratkaisuja, tuotteita, palveluja ja esimerkiksi toimintaympäristöjä. Palvelumuotoilu on hyvin laaja-alainen termi eikä se ole sidottu vain aineellisten tuotteiden tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan, vaan sitä voidaan hyödyntää lukuisiin eri tarpeisiin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 27.)

Huomionarvoista on, että olemassa olevien palvelujen kehittämisessä tulee tutkia koko palvelukosysteemiä, mikä kattaa kaiken aina itse palveluun liittyvistä sidosryhmistä kontaktipisteisiin. Ekosysteemiä havainnoimalla voidaan tunnistaa vaiheita, jotka eivät luo asiakkaalle arvoa tai jotka puuttuvat palvelusta kokonaan. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Strategisesta näkökulmasta katsottuna, palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää ja luoda uusia palveluja, joiden avulla asiakas ei pelkästään luo arvoa, vaan ovat myös yritykselle itselleen strategisesti merkittäviä. Palvelumuotoilun avulla voidaan tunnistaa liiketoiminnan kannalta olennaisia seikkoja, jolla voidaan kasvattaa asiakkaalle ja yritykselle itselleen luotavaa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan ratkaista organisaatioiden kohtaamia haasteita ja sen avulla yritykset pystyvät näkemään palvelunsa asiakkaan näkökulmasta ja tasapainottamaan asiakkaan tarpeet yrityksen tarpeiden kanssa. Erittäin tyypillinen ja elintärkeä piirre palvelumuotoilulle on eri sidosryhmien välinen yhteistyö. Eri taustoista ja toiminnoista tulevat sidosryhmät tulisi aktiivisesti sitouttaa mukaan palvelumuotoiluprosessiin, jolloin palvelumuotoilun tarkastelun kohdetta osataan katsoa eri perspektiiveistä. Palvelumuotoilu on tutkiva, adaptiivinen ja kokeellinen lähestymistapa, jossa tehdään useampia iterointikiertoja ennen varsinaisten tulosten saavuttamista. Matkalla kohti varsinaista toteutusta voidaan iteroinnin avulla saavuttaa merkittäviä tuloksia, kun mukana on eri sidosryhmien edustajia. Tätä mukailien palvelumuotoilussa huomioidaan kaikkien palveluun liittyvien henkilöiden kokemus, jolloin varmistetaan sen ihmiskeskeisyys. Palvelujen tulisi kestävästi vastata myös kaikkien sidosryhmien tarpeita kokonaisvaltaisesti. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 18-26.)

Innovaatioprosessiin osallistuvien henkilöiden erilaisuudet mahdollistavat monipuoliset ja uudenlaiset lopputulokset. Erilaisuudet voivat muodostua esimerkiksi tiimin henkilöiden koulustaustasta, iästä sekä eroista toimialoissa. (Ojasalo ym. 2014, 87.)

Oikeanlaisella yhdistelmällä erilaisia kyvykkyksiä sekä selkeästi määriteltujen roolien avulla voidaan saavuttaa laadukkaampia tuloksia lyhyemmässä ajassa. On tärkeää huomioida, että tiimin sisällä olevat taidot eivät mene liikaa päällekkäin ja silti tiimi on kyvykäs keskustelemaan yhteisellä kielellä ja yhteisillä menetelmillä. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää päätoimintaperiaatteet ja -prosessit, vaikka ei olisikaan asiantuntija juuri tietyllä osa-alueella. (Goodwin 2009, 98-100.)

### 2.2.1 Palvelumuotoilun prosessit

Palvelumuotoilun prosesseissa pääpaino on yleisesti ollut asiakasymmärryksessä, palvelumallin ideoinnissa, konseptoinnissa, prototyyppien sekä pilotoinnissa. Kuitenkin on huomioitava, että mikään malli ei tarjoa valmiita ohjeita, jota noudattaa, sillä käytännön realiteetit astuvat kuvioon jo hyvin aikaisessa vaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 128.)

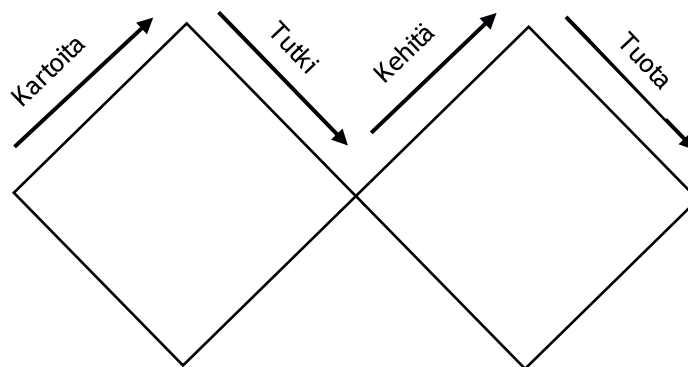
Palvelumuotoilussa tarpeita ja ideoiden prototyyppien tulisi tutkia todellisuudessa ja aineettomat arvot todistaa fyysisesti tai digitaalisesti. Esimerkiksi prototyyppien avulla tutkittavia

ideoita ja tarpeita voidaan todentaa konkreettisesti, jolloin niiden ymmärtäminen on helpompaa. (Stickdorn ym. 2018, 26.)

Palvelumuotoilun prosessi voidaan esittää niin sanottuna tuplatimanttimallina. Prosessin kartoitusvaiheessa ideoiden, mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen määrä on laaja, jolloin voidaan saavuttaa mahdollisimman monipuolinen kirjo erilaisia ajatuksia palvelun kehittämiseen liittyen. Hiljalleen kuitenkin niiden määrää karsitaan ja varmistetaan, että tiimi keskittyy kehittämään oikeaa ongelmaa. (Stickdorn ym. 2018, 88.)

Ensimmäisessä timantissa pyritäänkin ymmärtämään ongelmaa, jota ollaan ratkaisemassa. Alkuvaiheessa on tärkeää saavuttaa ajattelussa avoimen mielen tila ilman turhia rajoituksia siitä, mikä on käytännössä mahdollista ja mikä ei. Kun ajatuksia ja ideoita on tullut runsaasti ja saavutettu timantin niin sanottu lakipiste, aletaan erinäisten mahdollisuuksien kirjoa karsimaan. Näin pyritään löytämään eri vaihtoehdoista paras ratkaisu siihen ongelmaan, joka tunnistettiin aiemmin. (Innanen 2018.)

Timantin muodolla halutaankin kuvata prosessissa laajenevaa ja supistuvaa ongelmanratkaisumenetelmää. Esimerkiksi kartoita-vaihe on laajeneva eli divergenssi, jossa ideoita pyritään tuottamaan runsaasti. Vastaavasti tutki-vaihe on konvergenssi eli supistuva, jossa aiemmin tuotettuja ideoita pyritään rajamaan ja karsimaan. Prosessi on iteratiivinen, jolloin se noudattaa palvelumuotoilun mallia. (Tuulaniemi 2011, 113.)



Kuvio 2. Tuplatimanttimalli (Stickdorn ym. 2018, 88)

Vastaavasti Ojasalo ym. (2014, 75) jakavat teoksessaan palvelumuotoilun prosessin neljään eri vaihekokonaisuuteen: kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi, konseptoi ja vaikuta. Jotta testattu prosessimalli noudattaa palvelumuotoilun määritteitä, tulee prosessin olla iteratiivinen, kokonaisvaltainen ja joustava.

Koko kehitysprosessi perustuu vahvan asiakasymmärryksen luomiseen, johon kuuluu esimerkiksi tilanteiden, asiakkaiden arvojen ja käyttäytymisen ymmärtäminen. Kun asiakkaat halutaan ottaa osaksi tuotekehitys- ja innovaatioprosesseja, tulee pyrkiä muodostamaan rakenne,

jossa asiakas pystyy innovoimaan ja luomaan todellista arvoa yrityksen innovaatioprosessiin. (Ojasalo ym. 2014, 74-88.)

Kuitenkin Starttaamon toimintamallin ja rajausten osalta Ojasalon mallista voidaan hyödyntää hyvin kolmea ensimmäistä vaihetta.

KARTOITA JA YMMÄRRÄ	ENNAKOI JA IDEOI	MALLINNA JA ARVIOI
Metodien luonne		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustuu olemassa olevaan tietoon</li> <li>• Empaattisia</li> <li>• Paikkaan ja aikaan sidoksissa olevia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistavia</li> <li>• Luovia</li> <li>• Avoimia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisoivia</li> <li>• Simuloivia</li> <li>• Avoimia</li> </ul>
Esimerkkejä metodeista ja työkaluista		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etnografia, luotaimet</li> <li>• Kontekstuaaliset haastattelut</li> <li>• Toimintaympäristön analyysi</li> <li>• Sisällön analyysi</li> <li>• Delphi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideointityöpajat, muotoilupelit</li> <li>• Trendikortit</li> <li>• Asiakasprofiilit</li> <li>• Tarinankerronta</li> <li>• Tulevaisuuspyörä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skenaariot</li> <li>• Toimijakartat</li> <li>• Asiakaspolut</li> <li>• Prototyypit</li> <li>• Näytelmät</li> </ul>

Taulukko 1. Palvelumuotoilun prosessin kolme ensimmäistä vaihetta (mukaillen Ojasalon ym. mallia 2014, 75)

### 2.2.2 Asiakasarvo palvelumuotoilussa

Miettinen (2011, 21) toteaa, kuinka tuotekehittäjät saavat arvokasta tietoa suoraan palveluiden käyttäjäryhmiltä, kun asiakkaat otetaan osaksi tuotekehitysprosessia. Uusia ideoita tulisi kehittää eteenpäin luovan prosessin kautta, jolloin palveluja voidaan testata esimerkiksi prototyyppien avulla. Tarvittaessa testausvaiheita toistetaan uudelleen käyttäjiltä saadun palautteen perusteella. Prototyypin avulla voidaankin kustannustehokkaasti saavuttaa arvokasta tietoa asiakkaan käyttötavoista ja -tarkoituksesta.

Agilessa asiakasarvon luominen on vahvasti keskiössä. Se mitä asiakas arvostaa ja mitä markkinat odottavat, muuttuvat jatkuvasti. Jatkuvan build-inspect-adapt -mallin noudattamisella voidaan asiakkaan vaatimukset tunnistaa jokaisella iterointikerralla. Näin varmistetaan myös asiakkaan sitoutuminen sekä jatkuvan asiakaspalautteen saaminen. (Moreira 2013, 29.)

Onnistuneiden palvelujen ja tuotteiden taustalla tulee olla aito asiakasymmärrys, joka perustuu aitoon asiakaspalautteeseen ja -kokemukseen. Ilman asiakkaan tai kohderyhmän tuntemista organisaatioiden on haastava luoda palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Palvelut voidaan nähdä vain välineinä, joiden avulla asiakas saavuttaa tavoitteensa (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2002, 35). Jos palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin tai sen käyttökokemus ei luo positiivista kokemusta, ohjautuu asiakas helposti toisen palveluntarjoajan luo. Kun asiakasta osallistetaan jo heti palvelun suunnittelusta lähtien, voidaan saavuttaa palvelu, jolla asiakas saavuttaa myös tavoitteensa menestyneesti.

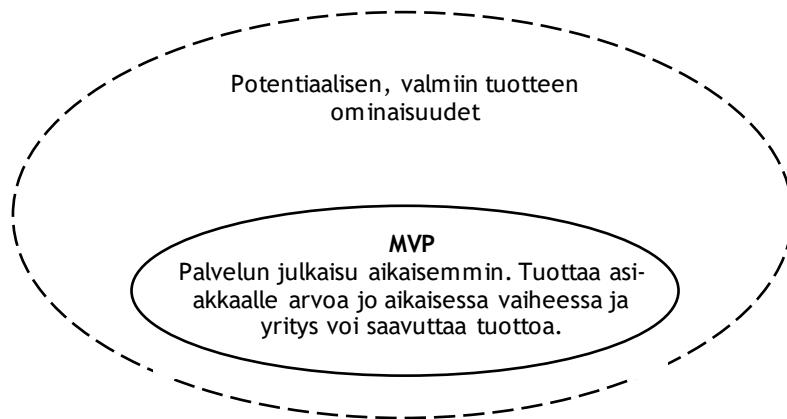
### 2.2.3 Palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät

**Benchmarking** on prosessi, jossa tunnistetaan, ymmärretään ja mukautetaan onnistuneita käytänteitä. Näiden perusteella pyritään kehittämään oman yrityksen toimintaa paremmaksi. (Tuominen 2016, 6.)

Oleennaista on, että yritys vertaa omaa toimintaansa yrityksiin, jotka ovat onnistuneet omassa toiminnassaan erityisen hyvin. Benchmarkingissa analysoidaan, kuinka yrityksen saavuttivat korkean suorituskyvyn. Vertailukohteina voidaan tutkia esimerkiksi strategiaa, prosesseja ja menettelytapoja. (Siebels 2004, 23.)

**MVP eli Minimum Viable Product** termillä tarkoitetaan palvelun tai tuotteen sellaista vaihetta, jolloin se on ensimmäistä kertaa julkaisukelpoinen. Kun asiakas on sitoutettu osaksi tuotekehitys- ja innovaatioprosessia, on helpompi tunnistaa, milloin tuote tai palvelu on MVP-vaiheessa. Asiakkaan osallistamisella voidaan tunnistaa minimimäärä toimintoja, jotka ovat olennaisia asiakasarvon tuottamiselle. (Moreira 2013, 30.)

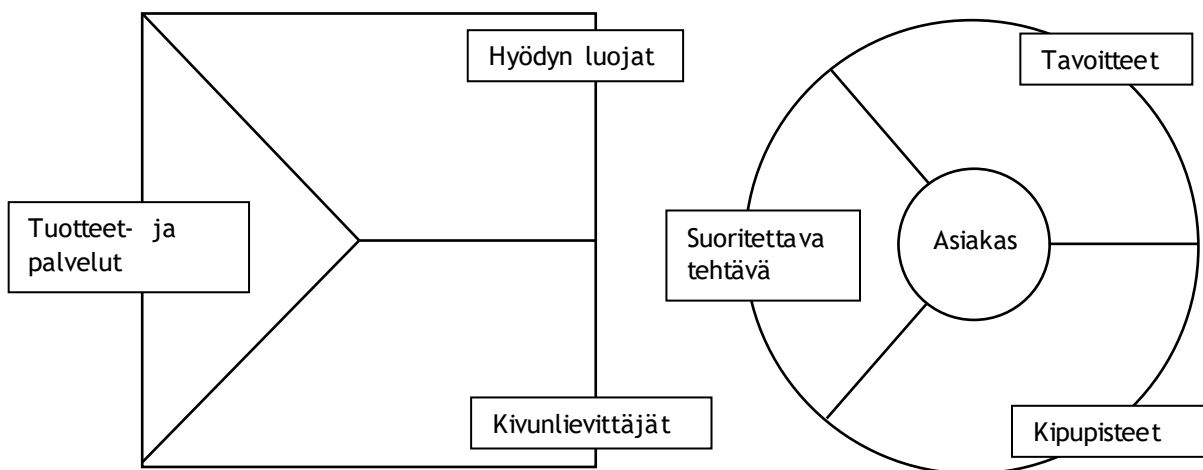
Prototyypin rakentamisessa on otettava huomioon monia seikkoja. Voi olla, että suunniteltu palvelu ei toimi ja senkään takia sen rakentamiseen ei kannata käyttää liikaa aikaa. Prototyypin on kuitenkin oltava todellinen, jotta sidosryhmä jolle prototyyppiä esitellään, ei tarvitse käyttää liikaa mielikuvitusta sen toimivuuden miettimiseksi. Prototyypin tarkoitus on vastata pinnalla oleviin kysymyksiin ja saada aikaan reaktioita sen sijaan, että esiteltäisiin valmista palvelua sidosryhmille. Tavoitteena on saada luonnollisia ja rehellisiä reaktioita. (Knapp, Zeratsky & Kowitz 2016, 169.)



Kuvio 3: Minimum Viable Product (Moreira 2013, 31)

**Value Proposition Canvas** auttaa suunnittelemaan ja testaamaan arvomäärityksiä ja selvittämään iteratiivisesti, mitä asiakkaat todella haluavat. Kyseinen canvas tekee arvomäärityksestä näkyvää ja konkreettista ja helpottaa sen hallitsemista. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 13-14.)

Value Proposition Canvas koostuu kahdesta elementistä, oikealla yrityksen arvokartta ja vasemmalla asiakasprofiili. Asiakasprofiiliin kerätään hyödynnettävää tietoa asiakkaasta, jolle tuotetaan arvoa. Arvokartta puolestaan muodostaa sen tiedon, kuinka hyötyä tuotetaan ja miten voidaan vähentää asiakkaan tiellä olevia esteitä ja kipupisteitä. (Proakatemia 2017.)



Kuvio 4: Value Proposition Canvas (mukaillen Osterwalder ym. mallia, 2014, 8)

Molemmat elementit on jaettu kolmeen osaan. Asiakasprofiilin yksi osa on tavoitteet tai hyödyt, joita asiakas tarvitsee ja olettaa saavansa. Kipupisteet ovat negatiivisia kokemuksia, tunteuksia tai riskejä, joita asiakas kokee suorittaessaan työtä tai tehtävää suorittaessaan. Ja kolmantena osa-alueena on juurikin tämä kyseinen työ tai tehtävä, jonka asiakas pyrkii suorittamaan. Kyseessä voi olla ongelmanratkaisu, tarpeen täyttäminen tai esimerkiksi tunteisiin perustuva tehtävä, jota yritetään suorittaa. (B2B International.)

Mallin käyttäminen tulisi aina aloittaa asiakkaan näkökulmasta. On olennaista selvittää, mikä on se tehtävä tai työ, joka asiakkaan tulee suorittaa ja jonka suorittamiseksi hän tarvitsee yrityksen palveluita tai tuotteita. Kipupisteisiin listataan ne haasteet, jotka ovat kyseisen tehtävän suorittamisen esteenä. Vastaavasti tavoitteet/hyödyt ovat niitä päämääriä, joita pyritään saavuttamaan. (Design A Better Business 2017.)

Arvokarttaan kirjataan niitä asioita, joilla aiotaan luoda arvoa tälle asiakkaalle. Tuotteisiin ja palveluihin kirjataan nimensä mukaisesti ne yrityksen palvelut, jonka ympärillä Value Proposition Canvas rakennetaan. Hyödyn luojat osioon kirjataan kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut luovat asiakkaalle hyötyä tai täyttävät asiakkaan tavoitteita. Kivunlievittäjät vuorostaan ovat niitä tekoja ja asioita, joilla asiakkaan kipupisteitä pyritään poistamaan. (Osterwalder ym. 2014, 8.)

**RACI-matriisi** on yksi muoto RAM-matriisin käytöstä (Responsibility Assignment Matrix). RAM-matriiseja käytetään selkiyttämään työtehtävien tai -kokonaisuuksien yhteyksiä projektin jäsenten kesken. Tähän sisältyy esimerkiksi roolitukset ja vastuut. Matriisimalli näyttää kaikki toimenpiteet, jotka ovat yhden henkilön vastuulla, mutta vastaavasti myös tehtävät, joihin lukeutuu useampia henkilöitä. (Project Management Institute 2008, 221.)

RACI on helppokäyttöinen työkalu roolien ja vastuiden määrittelyyn projekteissa ja tehtävissä. Matriisin avulla voidaan osoittaa mitkä tiimin roolit ovat mukana projektin eri vaiheissa ja näin vähentää epäselvyyttä vastuista ja projektin etenemisestä. (Harned 2018.)

Matriisin avulla vältetään tilanteet, joissa projektilla ei ole omistajaa eikä päätöksiä projektin etenemiseksi tehdä. RACI-lyhenne muodostuu sanoista responsible, accountable, consulted, informed. (Haworth 2018.)

**Responsible: Suorittaa tehtävän.** Henkilö, joka vastaa, että kyseinen työ ja siihen liittyvät tehtävät tulevat suoritetuiksi. Rooli voidaan jakaa useamman henkilön kesken, mutta määrän pitää pyrkiä olemaan mahdollisimman vähäinen. Jokainen tehtävä vaatii oman vastuullisen henkilön.

**Accountable: Omistaa tehtävän.** Henkilö, joka vastaa työn tai tehtävän kokonaisvaltaisesta valmistumisesta. Suositeltavaa, että jokaisella tehtävällä on vain yksi vastuullinen henkilö.

**Consulted: Ohjeistaa.** Kyseessä voi olla yksittäinen henkilö tai ryhmä, joka tarjoaa hyödyllistä tietoa tehtävän etenemiseksi. Kyseessä on molemminpuolista keskustelua sekä konsulttien että vastuullisten suuntaan.

**Informed: Pidettävä tietoisena.** Tämän ryhmän jäsenet tulee pitää ajan tasalla projektin eri vaiheiden etenemisestä. Ryhmältä ei pyydetä palautetta, mutta työn eteneminen saattaa vaikuttaa heihin. Kyseessä tulisi olla yksisuuntaista viestintää ryhmää kohtaan.

### 2.3 Tulevaisuusajattelu

Innovaatiot ovat vahva osa tulevaisuuden rakentumista ja tulevaisuusajattelulla voidaan tukea innovaatiotoimintaa. Innovaatioiden voidaan katsoa syntyvän helpoiten tilanteissa, joissa on pakko keksiä uutta elämän jatkumisen kannalta. Esimerkiksi heikkoja signaaleja voidaan hyödyntää monipuolisesti innovaatiotoiminnan lähteenä. (Hiltunen 2012, 266-267.)

Valveutuneet yritykset ymmärtävät kuinka tunnistaa trendejä, jotka voivat muovata uudeen tulevaisuutta. Kun oleellisia trendejä tunnistetaan ja reagoidaan asiakkaiden käytökseen ja markkinoiden dynamiikkaan, saadaan etumatkaa innovaatioiden synnylle. (Osterwalder 2015, ix.)

Heikkojen signaalien avulla voidaan tunnistaa nousevia ilmiöitä, kun niitä kerätään, yhdistetään ja analysoidaan aktiivisesti. Tulevaisuusajattelu ei kuitenkaan voi olla yrityksen innovaatiotoiminnan kannalta satunnaista, vaan se pitää liittää systemaattisesti osaksi palvelujen innovointia. (Hiltunen 2012, 129.)

Hiljaisten signaalien tunnistaminen ei kuitenkaan ole kovin helppoa. Elina Hiltunen (2010, 6) on määritellyt, että jos signaali aiheuttaa kollegoissa naurua, herättää vastustusta, saa ihmettelemään, kukaan ei ole kuullut siitä aiemmin tai on tabu, voi kyseessä olla hiljainen signaali.

Yritysten ja organisaatioiden olisi syytä miettiä miten hyödyntää löydettyjä heikkoja signaaleja omassa toiminnassaan. Signaalin tunnistettuaan on hyvä pohtia, olisiko yrityksen syytä huomioida tämä ja lähteä tuotteistamaan kyseistä heikkoa signaalia vai halutaanko kyseistä trendiä kenties hidastaa.

### 2.4 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on tapa ratkaista vaikeita haasteita ihmislähtöisesti, yhteistyön kautta. Sen avulla pyritään löytämään käytännöllisiä ja innovatiivisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin (Curedale 2013, 13). Muotoiluajattelun hyödyntämisellä osana innovaatiotoimintaa voidaan edistää myös palvelulogiikan kehittymistä pois tuotelähtöisestä ajattelumallista.

Muotoiluajattelun tavoitteena onkin saavuttaa paljon uusia innovaatioita toiminnallisten ja konkreettisten työkalujen avulla, hyödyntäen samalla monipuolista asiantuntijoiden joukkoa eri puolelta organisaatiota, mutta myös eri toimialoilta. Nykyaikana muotoiluajattelu on yhä vahvempi osa yritysten innovaatiotoimintaa, josta pyritään tekemään mahdollisimman käyttäjälähtöinen. Yhdistämällä kattavasti henkilöitä eri tieteenoilta ja toimialoilta osaksi innovaatioprosessia, voidaan mahdollistaa hedelmällinen ympäristö innovaatioiden synnylle. (Miettinen 2014, 14-21.)

Muotoiluajattelun avulla voidaan ymmärtää, tutkia ja tunnistaa mitä asiakkaat haluavat tuotteilta ja palveluilta. Keskittymällä tiedostamattomiin tarpeisiin kilpailijoiden tuotteiden ja

palveluiden sijaan, voidaan muotoiluajattelulla luoda ratkaisuja, joita ei ole aiemmin ollut markkinoilla. (Curedale 2013, 66.)

## 2.5 Liiketoimintalogiikat

Kuitenkin palvelumuotoilun mukainen innovaatiotoiminta edellyttää myös muutosta yritysten palvelulogiikoissa. Tuotokeskeinen palvelulogiikka ei enää nykypäivänä kannata yritystä kovinkaan pitkälle, sillä yrityksen maineen, palvelujen ja asiakaskokemuksen merkitys on nyky-yhteiskunnassa kasvanut huomattavasti.

Goods Dominant Logic (GDL) eli tuotokeskeinen liiketoimintalogiikan mukaan palvelujen ja tuotteiden tuotanto ja näiden vaihdanta ovat liiketoiminnan ja talouden keskiössä. Kyseisessä liiketoimintalogiikassa yritys on keskeisessä osassa taloudellisessa muutoksessa, sillä se nähdään hyvinkin proaktiivisessa roolissa; aina innovaattorista tuotteen kehittäjään, tuottajaan, jakelijaan sekä markkinoijaan. (Lusch & Vargo 2014, 4-6.)

Nykypäivänä niin yritysasiakkaiden kuin kuluttajienkin huomio on siirtynyt enemmän palveluihin ja arvomaailmaan painottuvaksi. Tällainen tilanne on vaatinut myös yrityksiltä uuteen ajattelumalliin siirtymistä.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan eli Service Dominant Logic (SDL) arvonluomisen keskiössä on asiakas. Arvo kuitenkin syntyy varsinaisessa käyttökokemuksessa, johon voi liittyä esimerkiksi muita palveluntarjoajia sekä sosiaalisia että taloudellisia tekijöitä. Varsinainen arvo kuitenkin koetaan ja määritetään ainutlaatuisesti. (Lusch ym. 2014, 15-16.)

Palveluliiketoimintalogiikka keskittyy voimakkaasti asiakkaan näkökulmiin ja tarpeisiin, jotka luovat kivijalan palveluinnovaatioiden synnylle (Grönroos ym. 2007, 49). Asiakkailta on kyky luoda arvoa yhdistämällä heillä olevia taitoja, kokemusta ja tietoja (IGI Global).

Palveluliiketoimintalogiikassa nähdään, että markkinointi on yksi yrityksen päätoiminnoista. Lisäksi liiketoimintalogiikan keskeinen tarkoitus on, että yritys palvelee itseään silloin, kun se palvelee muita. Voidaankin nähdä, että markkinointi pitää yhteyttä ja palvelee muita yrityksiä muuttuvassa markkinassa. (Lusch ym. 2014, 17.)

Vastaavasti Customer Dominant Logic (CDL) eli asiakaskeinen liiketoimintalogiikka on näkökulma, jonka avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan logiikkaa ja kuinka yritysten tarjoomat sulautuvat asiakkaan elämään tai liiketoimintaan. CDL-perspektiivissä yrityksen toimintaa ohjaavat asiakaskeiset teemat sen sijaan, että keskiössä olisivat esimerkiksi yrityksen tuotteet ja palvelut, kustannukset tai sen kasvu. (Gummerus & von Koskull 2015, 111.)

## 2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Innovaatiot ovat olleet hyvin merkityksellisessä roolissa jo vuosisatojen ajan, eikä kyseessä ole mikään pinnalla oleva uusi ilmiö. Niiden merkitys korostuu erityisesti maailman kehityksessä hyvin edistyksellisellä tavalla. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin omanlaiset motiivit

oman innovaatiotoiminnan synnylle ja mahdollistamiselle. Toisille motivaatiotekijät tulevat henkilöstöstä, kun taas toisille vahvemman kilpailuedun luomisesta.

Yritysten innovaatiotoiminta koostuu onnistuakseen monista eri aihealueista. Erityisesti B2B-yrityksissä asiakkaan rooli innovaatioprosessissa on hyvin olennainen. Huomioitavaa on, että innovaatiot saavat virikkeitä toisilta toimialoilta, tarkoittaen, että innovaatio siirtyy joltakin toimialalta jollekin toiselle toimialalle. Innovaatioita suunniteltaessa pitäisikin asioita tutkia myös oman toimialan ulkopuolelta. Siksi on tärkeää, että innovaatiotoiminnan kivijalkaan osataan valita niitä menetelmiä, jotka mahdollistavat asiakaslähtöisen, tulevaisuuteen suuntaavien innovaatioiden synnyn.

Innovaatiotoiminta on vahvasti tulevaisuutta tarkastelevaa toimintaa, jossa on tärkeää ottaa huomioon yrityksen kohderyhmien tarpeet, oleellisten sidosryhmien osaaminen sekä markkinoiden trendit ja hiljaiset signaalit. Palvelumuotoilun ja tulevaisuusajattelun yhdistäminen tarjoaa tukevan perustuksen monipuoliselle innovaatiotoiminnalle yrityksissä, joissa halutaan palvella asiakasta ja samalla olla oman toimialan edelläkävijöiden joukossa.

Monissa yrityksissä tämä kuitenkin tarkoittaa ajattelumallien ja toimintatapojen muutosta. Perinteisen tuotelähtöisyyden sijaan tulee vahvemmin keskittyä palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, mikä tukee vahvasti sitä, että asiakas on yrityksen kaiken toiminnan ytimessä. Uskon, että monet yritykset kompastelevat juuri liiketoimintalogiikan ja innovaatiotoiminnan ristiriidasta: vallitseva liiketoimintalogiikka ei luo asiakaskeskeistä, palveluihin ja arvoon keskittyvää innovaatiotoimintaa. Muutokset liiketoimintalogiikassa eivät tapahdu nopeasti, kun taas innovointi voi olla hyvinkin nopeaa ja ketterää.

Muotoiluajattelu tarjoaa useita työkaluja, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa ja palveluja entistä asiakaslähtöisemmäksi, asiakkaan luoman arvon huomioiden. Myös nämä menetelmät tukevat yrityksen siirtymistä kohti palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa ja vahvistavat palvelumuotoilun, innovaatiotoiminnan ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan yhteistyötä. Muutos ei kuitenkaan synny nopeasti ja vaatii yritykseltä joustavuutta, ketteryyttä sekä kärsivällisyyttä.

Yritysten innovaatioprosesseissa on syytä huomioida sen laaja-alaisuus yrityksen sisällä. Helposti voidaan kompastua ajatukseen, että innovointia tehdään tietyllä osastolla tiettyjen henkilöiden toimesta. Mahdollisimman monipuolisen innovaatioprosessin syntymiseksi on varmistettava, että innovaatioprosessi on koko henkilöstön yhteinen kantava voima, johon kaikki voivat osallistua positiosta riippumatta.

### 3 Kehittämistehtävän kuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää markkinointipalveluja tarjoavalle yritykselle prosessimalli, jonka avulla yrityksessä on käytössä ketterä tuotekehitys- ja innovaatioprosessi. Prosessimallin avulla voidaan toteuttaa monipuolisia innovaatioita tehokkaammin ja aiempaa nopeammalla aikataululla.

Innovaatioprosessimallin kivijalaksi valittiin palvelumuotoilu, sillä sen avulla voitiin tukea yrityksen toiveita asiakkaiden osallistamisesta osaksi tuotekehitystä ja innovointia. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös mahdollistaa nopeampi ja tehokkaampi innovaatioprosessi, kun suunnitteluun ja ideointiin osallistuu monipuolisesti asiantuntijoita eri ammattialueilta. Kukin asiantuntija katsoo käsiteltävää aihetta omasta näkökulmastaan, jolloin prosessissa huomioidaan huomattavasti monipuolisemmin olennaisia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa sen toteutukseen.

Uuden tuoteorganisaatiouudistuksen myötä Starttaamo-projektissa haluttiin kasvattaa asiakasymmärrystä ja asiakkaiden roolia osana tuotekehitysprojektia. Palvelumuotoilun avulla myös asiakkaiden osallistaminen saadaan nivottua kokonaisvaltaiseen kehitys- ja innovaatioprosessiin.

Tavoitteena oli osallistaa mahdollisimman monipuolisesti eri henkilöitä osaksi prosessimallin suunnittelua, millä myös tuetaan myös palvelumuotoilulle tyypillistä teemoja. Näin halusin varmistaa, että rakennettava malli tulee olemaan mahdollisimman monikäyttöinen ja tuntuu jokaisesta tiimin jäsenestä loogiselta ja järkevältä.

Kehittämistyö on jaettu etenemään palvelumuotoilusta tutun tuplatimanttimallin mukaisesti. Päädyin kyseiseen palvelumuotoilun prosessimalliin sen joustavuuden ja visuaalisen kuvauksen vuoksi, vaikka Stickdorn ym. toteavatkin (2018, 89), ettei palvelumuotoilun prosessia ole helppo kuvata visuaalisesti. Koen, että visuaalinen kuvaus palvelumuotoilun prosessista kuitenkin helpottaa sen ymmärrettävyyttä ja jäsentää prosessin etenemistä loogisesti.

Oheiseen taulukkoon on kerätty tietoa kehittämistyön etenemisen eri vaiheista, kuten tavoitteista, menetelmistä, henkilöistä, jotka osallistuivat kyseiseen vaiheeseen sekä mitä vaiheen tuloksina saatiin aikaan.

	DISCOVER - KARTOITA	DEFINE - MÄÄRITTELY	DEVELOP - KEHITÄ	DELIVER - TOI-TEUTA
<b>Vaiheen tavoite</b>	<p>Lisätä ymmärrystä nykyisistä toimintatavoista.</p> <p>Benchmarkata eri toimialojen yritysten innovaatioprosessimalleja.</p> <p>Tutkia innovaatio- ja tuotekehitysmalleja.</p>	<p>Analysoida edellisen vaiheen löydöksiä ja kehittää niitä eteenpäin.</p>	<p>Kehittää vaiheet uudelle innovaatioprosessimallille.</p> <p>Ensimmäisen prototyypin rakentaminen.</p>	<p>Toteuttaa innovaatioprosessimallia käytännössä ja kehittää eteenpäin.</p> <p>Visualisoida innovaatioprosessimalli.</p> <p>Hiljaisen tiedon jatkoselvitys.</p>

<b>Vaiheen menetelmät</b>	Kolme haastattelua tiedonkeruu, kyvykkyyssrakeneanalyysi.	Workshop I, prototyypiaihion iterointi, roolien merkityksen huomioiminen.	Iteroinnissa palvelumuotoilijoilta saatujen palautteiden analysointi.	Tiimin observointi käytännön tilanteessa. Avoin haastattelu. Value Proposition Canvas.
<b>Osallistuvat henkilöt</b>	Haastateltava: Starttaamo-tiimin esimies, projektipäälliköt.	Starttamo-tiimin palvelumuotoilijat ja esimies, palvelumuotoilukonsultti.	Starttaamo-tiimin esimies	Starttaamo-tiimi, muita sidosryhmän jäseniä, kuten myynti- ja markkinointiosaston henkilöstöä.
<b>Vaiheen tulokset</b>	Prototyypin ensimmäisten vaiheiden hahmotelmat. Innovaatioprosessin parempi ymmärtäminen. Reunaehtojen läpikäynti.	Selvitys hiljaisesta tiedosta yrityksessä.  RACI-matriisin ja kyvykkyyssrakeneanalyysin analysointi.	Prototyypin valmistuminen.	Jatkokehitetty tuotekehitys- ja innovaatio-prosessimalli.

Taulukko 2. Prosessimallin kehittämisen vaiheet mukailten tuplatimanttiamallia

Kehittämistyötä varten tullaan keräämään materiaalia runsaasti haastatteluperusteisesti, jotta voidaan ymmärtää paremmin yrityksen nykyistä innovaatioprosessimallia ja sen heikkouksia sekä uuden innovaatioprosessimallin tavoitteita mahdollisimman selkeästi.

Haastatteluissa ja workshoppeissa kerättyä materiaalia on koottu opinnäytetyöhön kuvina, kaavioina ja taulukoina. Äänitettyjä materiaaleja ei jaeta kolmansille osapuolille eikä niitä tulla säilyttämään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineiston analyysin tarkoituksena on löytää elementtejä kehitettävään innovaatioprosessimalliin.

### 3.1 Kartoitusvaihe

Alusta asti oli selvää, että kehitys- ja innovaatioprosessimallin kehittämisessä tullaan hyödyntämään monipuolisesti eri henkilöitä organisaation sisältä. Näin varmistetaan mahdollisimman hyvin palveleva malli, joka nopeuttaa ja ketteröittää palvelujen kehittämistä ja innovaatioiden syntyä yrityksessä.

Tietoa nykyisestä innovaatiotoiminnasta sekä kehitteillä olevan uuden mallin tavoitteista kerrotettiin haastattelujen kautta. Niiden avulla saatiin kattavasti tietoa siitä, mitä uudelta prosessimallilta toivotaan ja millaisia muutoksia organisaatiossa tulee tapahtumaan käytännössä.

Kartoitusvaiheen haastatteluihin osallistui uuden, palvelumuotoilijoista koostuvan tiimin esimies, joka on myös aiemmin ollut keskeisessä roolissa tuotekehitysjohdajana. Tiimin esimiehellä oli siis laaja-alaista kokemusta yrityksen tuotekehitystoiminnasta sekä tietoa niistä haasteista, joita teeman ympärillä on kohdattu. Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluiluina.

Haastatteluiden tarkoituksena oli ymmärtää paremmin miten organisaatiouudistukseen on päädytty ja mitä uudella kehitys- ja innovaatioprosessimallilla halutaan saavuttaa. Haastattelussa käytiin läpi tulevaa tuoteorganisaation muutosta ja sen vaikutuksesta tuotekehitykseen ja uusien palveluiden innovointiin. Tarkastelimme myös Starttaamon tavoitteita ja alustavia toimintamalleja.

Starttaamon tavoitteena on tuottaa enemmän uusia palveluja, kehittää olemassa olevia palveluja sekä nopeuttaa ja selkeyttää palvelujen kehittämistä Fonectalla. Toiminta keskittyy siis sekä Fonectan olemassa oleviin palveluihin ja niiden ominaisuuksien kehittämiseen että myös uusien palveluiden innovointiin.

Starttaamon toiminta kohdistuu palvelun elinkaaren ensimmäisiin vaiheisiin, joissa keskitytään vahvasti palveluiden ideointiin ja iterointiin. Starttaamo kuitenkin osallistuu tiiviisti myös muihin vaiheisiin, mutta sen pääfokus on palvelujen elinkaaren alkupäässä.

Yrityksen palveluihin liittyvä organisaatorakenne oli toteutettu aiemmin perinteisemmällä mallilla, jossa jokaisella palvelulla oli oma tuoteomistaja. Tuoteomistaja vastasi oman palvelunsa kehittämisestä, sen kouluttamisesta myyntihenkilöstölle sekä tarvittavien materiaalien ja yhteistyökumppanuuksien ylläpidosta. Kyseinen rooli sisälsi paljon eri tehtäviä ja vastuita, mikä osaltaan loi haasteita palvelun kehittämiselle sekä innovaatioiden synnylle. Uuden organisaatiomallin myötä perinteiset tuoteomistajat poistuvat ja osaksi tuoteorganisaatiota perustetaan muun muassa palvelujen kehitykseen ja innovaatiotoimintaan keskittyvä yksikkö, Starttaamo. Starttaamossa tulee työskentelemään palvelumuotoilijoita, jotka ovat tähän asti työskennelleet yrityksessä tuoteomistajan rooleissa.

Tavoitteena on sisällyttää Starttaamo osaksi olemassa olevaa Ideasta palveluksi -konseptia sekä kuvata ja päivittää kyseisen konseptin kehitysprosessi ja roolit. Ideasta palveluksi -konseptissa innovaatioprojekti saa alkunsa aina Fonectan sisäisen innovaatiokanava Innon kautta, johon työntekijät voivat käydä ehdottomassa omia ideoitaan. Innossa muut yrityksen työntekijät voivat tykätä ehdotetuista ideoista sekä sijoittaa ”inno-rahaa” hyväksi kokemiinsa ideoihin. Innosta idea siirtyy eteenpäin Product Bardille, joka tutustuu ideaan ja tekee päätöksen sen konseptoinnista. Konseptointipäätöksen myötä idean jatkojalostus siirtyy Starttaamoon.

Osana Starttamoon toimintaa on rakennettava prosessimalli, joka ohjaa palveluiden kehittämistä ja innovointia mahdollisimman tehokkaasti. Innovaatioprosessin rakentamisessa tulee ottaa huomioon asiakkaiden, lakiosaston, palvelutuotannon sekä myyntiosaston liittäminen osaksi tuotekehityksen ideointivaihetta siten, etteivät nämä kuitenkaan hidasta Starttaamossa olevien projektien etenemistä. Olennaisena osana Starttaamoon toimintaa tulee pohtia sopivien rahoitusmallien muodostamista.

Starttaamoon toiminnassa tullaan hyödyntämään palvelumuotoilun keinoja. Koska Starttaamoon toiminta tulee keskittymään nimenomaan palvelujen kehitys- ja innovaatioprosesseihin, voidaan Ojasalon ym. mallista hyödyntää tehokkaasti kolmea ensimmäistä vaihetta. Jotta prosessi etenisi mahdollisimman jouhevasti, on kustannus- ja investointimalli otettava huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

### Suunnittelun reunaehdot

Starttaamossa työskentelee yhteensä 7 henkilöä: tuotekehitysjohtaja Starttaamo-tiimin esimiehenä sekä 6 palvelumuotoilijaa. Toiveena oli, että Starttaamo sisältää kuukausittain järjestettävän ideointipäivän, joissa haetaan uusia ideoita ja priorisoidaan Innosta tulleita ideoita. Lisäksi kuukausittain järjestetään Pitch Party -tilaisuus, jossa testataan Starttaamossa kehitettyjä ideoita. Mukana tilaisuuksissa ovat tuoteomistajat, myyntiosasto sekä Growth Hacker.

Mahdollisimman monipuolisen tiimin rakentamisen edellytyksenä on kattavan osaamisen varmistaminen, jotta tiimin vakiohenkilöstö koostuisi palvelumuotoilun mukaisesti eri alojen ammattilaisista. Monipuolisten tiimien muodostamisen apuna käytettiin yrityksessä jo aiemmin rakennettua kyvykkyysrakennearkityyppiä. Vaikka kyseessä ei ole perinteinen palvelumuotoilun menetelmä, haluttiin se silti liittää osaksi Starttaamoon toimintaa. Analyysin avulla voitiin määrittellä kyvykkyudet, joita vaaditaan tiimiltä itseltään sekä taidot, joita voidaan tarvittaessa ostaa palveluina myös talon ulkopuolelta, mikäli tiimin kouluttautumista ei katsota tarpeelliseksi.



Kuva 1: Kyvykkyysrakennearkityyppi (Fonecta 2019)

Starttaamossa myös asiakkaat tullaan osallistamaan hyvin aikaisessa vaiheessa osaksi sekä ideointi- että iterointiprosessia. Näin voidaan vahvistaa asiakasymmärryksen huomioimista osana prosessin eri vaiheita.

Yhtenä haasteena onkin, millä tavoin ja missä vaiheessa asiakasta voidaan osallistaa osaksi tuotekehitys- ja innovointiprosessia. Aikaisemmin tuoteomistajat olivat hyödyntäneet esimerkiksi myyntiorganisaatiota: myyntiedustajan soittaessa asiakkaalle saatettiin tiedustella, olisiko tämän tyyppiselle uudelle palvelulle tai toiminnallisuudelle kiinnostusta. Mikäli asiakkaan tietoperusta on riittävä, voidaan tätä tapaa hyödyntää hyvinkin monipuolisesti. Asiakkaalta ei kuitenkaan voida olettaa niin monipuolista tietoutta palveluiden rakenteesta, vaan tarkoituksena on kerätä tietoa asiakkaan, eli palvelun ostajan ja käyttäjän näkökulmasta. Kyse on silloin enemmän tarpeesta ja siitä, minkä tavoitteen asiakas haluaa saavuttaa ideoitavan palvelun avulla.

Starttaamon toimintaa tullaan mittaamaan neljällä erilaisella seurantamittarilla:

- Starttaamo kehittää X kappaletta uusia palveluaihioita kvartaalissa
- Läpimenoaika (MVP:n osalta)
- Starttaamo tuotteistaa puolivuositain Y kappaletta uusia palveluja, jotka on testattu sekä asiakkailla että Fonectan myyntiosastolla.
- Toiminnan palaute sidosryhmiltä (myyntiosasto sekä tuoteomistajat).

(Fonecta 2019b.)

Kartoitusvaiheeseen kuului lisäksi tiedonkeruuta perustuen kirjallisuuteen yritysten ja organisaatioiden innovaatiotoiminnasta sekä muihin julkaisuihin aihetta koskien. Tiedonkeruun avulla syvennettiin tietoa innovaatioiden ja niiden prosessien merkityksestä yritysten liiketoiminnan kannalta. Samalla vertailtiin tapoja toteuttaa innovaatioprosesseja niin tuotteita kuin palvelujakin tarjoavien yritysten välillä benchmarkingin avulla.

Benchmarkkausta tehtiin sekä B2B- että B2C-toimialoilta. Osan tarkkailtavien yritysten innovaatioprosessit keskittyivät nimenomaan digitaalisten palvelujen innovointiin, mutta osa tuoteinnovaatioihin. Benchmarkkauksessa ei haluttu tehdä liian tarkkoja rajoituksia toimialojen tai tarjoaman suhteen, vaan nähdä erilaisia prosessimalleja yli toimialarajojen ja miten niitä voitaisiin tarkastella markkinointipalvelujen innovoinnissa.

Bechmarkkaukseen valittiin erityisesti yrityksiä, joiden innovaatiotoiminnassa oli hyödynnetty palvelumuotoilua. Eri innovaatiomalleissa tarkasteltiin elementtejä, joita voitaisiin hyödyntää toimialaeroista huolimatta kehitettävään innovaatioprosessimalliin. Yhteisenä kantavana elementtinä toimialasta riippumatta oli eri sidosryhmien osallistuminen innovaatioprosessin eri

vaiheisiin. Huomioitavaa oli, että eräissä mallissa asiakastestaus oli otettu osaksi innovaatiotoimintaa, eikä sitä tarvinnut mallissa erikseen eritellä.

Benchmarkingin kautta nousi esille myös innovaatiotoiminnan perustalle keskeisiä kysymyksiä: mikä on yrityksen tarkoitus ja tavoite ja miten innovaatiotoiminta tukee näitä, mikä on hyväksi yritykselle ja sen työntekijöille. Lisäksi yrityskulttuurin vaikutus tulisi huomioida innovaatioprosessissa ja millaisia haasteita kulttuurista voi syntyä.

Kartoitusvaiheessa aloitettiin jo rakentamaan kevyttä ensimmäistä versiota kehitys- ja innovaatioprosessimallista. Suunnittelutyön alussa haluttiin kehittää ensimmäisiä aiheita prototyypistä koskien tuotekehitys- ja innovaatioprosessin prosessimallia, jotta varmistetaan siitä, että mallia ollaan rakentamassa oikeaan suuntaan. Kyseinen prototyyppiäihio toimii runkona, jota Starttaamoon valittu palvelumuotoilijoiden tiimi kehittää ohjatussa työpajassa. Näin prosessimallin luomisesta saadaan yhteisöllinen, luova ja iteratiivinen prosessi, joka mukailee palvelumuotoilun menetelmiä.

Tässä hetkessä prosessimallia iteroitiin vielä yhdessä tuotekehitysjohtajan kanssa, sillä palvelumuotoilijoiden rooleja ei oltu vielä täytetty eikä iterointi heidän kanssaan täten onnistunut. Taustatutkimusta tehtiin myös haastatteleamalla yrityksen projektipäälliköitä, jotka ovat olleet mukana kehittämässä palvelun elinkaaren eri vaiheiden prosessimalleja, kuten palvelun mahdollista alasajoa.

Koska tuoteorganisaatiossa tapahtui myös muita muutoksia kuin pelkästään Starttaamon syntyminen, yrityksessä rakennettiin myös muihin tuotteen elinkaaren vaiheeseen omat prosessimallit. Opinnäytetyön rajauksen takia tässä työssä keskitytään vain palvelujen kehitys- ja innovaatioprosessiin. Kuitenkin ison kuvan ymmärtämiseksi, olin mukana myös tutustumassa muihin prosessimalleihin, jotka projektipäälliköt olivat yhteistyössä rakentaneet. Suunnittelu-  
palavereihin osallistui lisäksi kaksi projektipäällikköä sekä yrityksen tuoteorganisaation kolme edustajaa.

### 3.2 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaihe keskittyi analysoimaan ja etsimään lisää näkökulmia kartoitus-vaiheessa kerättyyn tietoon yrityksen innovaatiotoiminnasta ja siihen liittyvistä prosesseista. Määrittelyvaiheessa syvennyttiin projektipäälliköiden kanssa aiemmin käytössä olleeseen tehtävälistaan.

Tehtävälistan avulla mahdollistetaan prosessin kannalta olennaisten asiakohtien toteutuminen, niiden seuranta sekä vastuujao. Yritys hyödynsi aiemmin tehtävälistaa, jossa oli tehtäväkohtaisesti määritelty myös niiden vastuujao rooleittain. Lista kuitenkin koettiin pitkäksi, raskaaksi ja aikaa vieväksi ja tätä haluttiin kehittää eteenpäin.

Yritys oli päättänyt suoraviivaistaa olemassa olevaa tehtävälistaa RACI-matriisin avulla, jonka avulla voidaan mahdollistaa yhtenäinen tarkastuslista palvelun koko elinkaaren ajalta. Sa-

malla selkiytyy eri osastojen, kuten markkinoinnin ja tuotesaston, väliset vastuut läpi organisaation. RACI-matriisi ei ole tyypillinen palvelumuotoilun työkalu, mutta sitä voidaan hyödyntää selkeyttämään innovaatioprosessin vastuualueita Starttaamon osalta.

RACI-matriisin avulla jatkojalostettu tehtävälista helpottaa prosessin eri tehtäväalueiden etenemisen seuraamista. Listan avulla voidaan nähdä eri sidosryhmien ja osastojen vastuut ja osallistuminen prosessin eri vaiheissa. Samalla varmistetaan, ettei olennaiset tehtävälistan vaiheet jää tekemättä tai tiedottomatta muille osapuolille (LIITE 1).

Tehtävälistan rakentaminen oli yrityksessä aloitettu jo aiemmin, mutta kehittämistehtävän näkökulmasta sitä analysoitiin Starttaamon toimintaa koskien. Analysoinnin myötä määriteltiin mitkä tehtävät ja vastuut koskevat erityisesti Starttaamoa, mitä asioita niissä tulisi ottaa huomioon ja mitkä ovat vaiheiden roolitukset RACI-mallin mukaisesti. Analyysin perusteella taulukkoa kehitettiin eteenpäin kohti ensimmäistä valmista versiota, joka otetaan osaksi Starttaamon toimintaa. Analysointiin osallistui tehtävälistan laatineet projektipäälliköt, tuotesaston kolme edustajaa sekä kehittämistehtävän vetäjä.

Yritys oli aiemmin koostanut alustavan kyvykkyysrakenneanalyysin, joka analysoitiin. Yhdeksi olennaiseksi osa-alueeksi lisättiin asiakasymmärrys, joka on hyvin keskeisessä osassa innovaatiotoimintaa. Asiakasymmärryksen merkitys korostuu lisäksi osana palvelumuotoilun prosessimallia, jossa asiakkaan rooli on tärkeä yhtenä sidosryhmänä ja jota Starttaamossa halutaan noudattaa. Asiakasymmärrys on olennainen lisä kyvykkyysrakenneanalyysiin, jotta asiakkaan merkitys korostuu läpi innovaatioprosessin aina suunnittelusta toteutukseen.

Tämän hetkessä mallissa vaadittuina osaamisalueina ovat palvelumuotoilu, UX-suunnittelu, pitchaus, markkinatuntemus, tekoäly ja robotiikka, analytiikka, IT-työkalut, Investment Portfolio Management, benchmarkkaus, prototyypityökalut, englannin kieli, asiakasymmärrys.

Kyvykkyysien analysoinnin myötä aloitettiin myös selvitysprojekti organisaation hiljaisen tiedon keräämisestä. Talon sisällä olevaa hiljaista tietotaitoa voitaisiin tarvittaessa hyödyntää osana palvelujen kehitys- ja innovaatioprosesseissa sen sijaan, että se ostettaisiin ulkoa.

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen tukee myös organisaation omien sidosryhmien hyödyntämistä palvelumuotoilun mukaisesti. Tätä tukemaan aloitettiin selvitys myös organisaation hiljaisen tiedon hyödyntämisestä.

Yrityksen sisäiseen idea-alusta Innoon kirjattiin aloite hiljaisen tiedon hyödyntämisestä organisaation sisällä. Hiljaista tietoa hyödyntämällä osastojen välisiä silloja voitaisiin kaventaa, henkilöstöä sitouttaa osaksi organisaation ja palveluiden kehitystä sekä vähentää kustannuksia ulkopuolisten konsulttien palkkaamiselta. Osana kehitettävää prosessimallia tämä myös tukisi palvelumuotoilun ajatusta siitä, että henkilöstöä hyödynnetään eri puolilta organisaatiota.

## Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

1 reply 3 likes



Sivula Eveliina

Yrityksissä on mieleton määrä **hiljaista tietoa**, joka jää täysin hyödyntämättä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön kiinnostuksen kohteiden kautta kertyvää osaamista ja ammattitaitoa, josta ei välttämättä työpaikalla tiedetä.

**Miten hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää?** Esimerkiksi tuotekehityksessä sekä innovointiprosessin eri vaiheissa voitaisiin hyödyntää talon sisällä olevaa ammattitaitoa tehokkaammin, jos hiljainen tieto osattaisiin tunnistaa paremmin. Näin ollen kyseistä tietotaitoa, jota tarvitaan projektiluontoisesti, ei tarvitse ostaa talon ulkopuolelta, vaan voitaisiin hyödyntää inhouse-tekemisenä. Lisäksi hiljaista tietoa hyödyntämällä voidaan kannustaa työntekijöitä jakamaan omaa osaamistaan sekä osallistaa osana organisaation eri projekteja.

**Miten tämä voidaan toteuttaa?** Hiljaisen tiedon löytämiseksi tulisi olla jonkinlainen database, johon tiedot voitaisiin syötää ja josta niitä voitaisiin tarvittaessa etsiä.

Ehdotus: Voidaanko esimerkiksi Sympaan rakentaa kenttä, jossa työntekijät voivat ilmoittaa omasta osaamisestaan valitsemalla vaikkapa pudotusvalikosta sopivan osaamisalueen, jotka ovat valikkoon ennalta määritelty? Jos halutaan tarkentaa osaamisen tasoa, voidaan määritellä osaamisen taso 1-3 välille (1 alkeet, 3 vahva osaaminen).

April 9 @ 3 Like Reply ...

Pledge Money

### Kuva 2: Ehdotus hiljaisen tiedon hyödyntämisestä

Myös yrityksen HR-osaston henkilöstö oli tiedostanut hiljaisen tiedon tarpeen. Varsinaisia toimenpiteitä ei kuitenkaan tämän edistämiseksi oltu vielä toteutettu. Yrityksen käytössä oleva HR-järjestelmä mahdollistaa toiminnallisuuden, jonka avulla hiljaista tietoa on mahdollista kerätä. Tämä kuitenkin koettiin raskaaksi prosessiksi, ja sille toivottiin kevyempää ratkaisua niin HR:n kuin Starttaamonkin puolelta.

Osana työntekijöiden kehittämistä sekä myös hiljaisen tiedon hyödyntämistä on aloitettu Kipinä-projekti, jonka keskiössä on Vincit Oy:n perustama Learning-as-a-service eli Laas-työkalu. Sen avulla työntekijät voivat ilmoittaa oman osaamisalueensa alustassa ja tarjota kurseja toisille työntekijöille. Vastaavasti työntekijä voi toivoa sitä kautta kurseja tietyn aihealueen sisältä. Tämän työkalun avulla myös Starttaamo saa lisätietoa henkilöstön hiljaisesta tiedosta, vaikka osa hiljaisesta tiedosta saattaa silti jäädä tunnistamatta.

Starttaamo-tiimille järjestettiin Starttaamo-tiimin esimiehen toimesta ensimmäinen yhteinen aloitusworkshop. Mukana tapahtumassa oli Starttaamo-tiimistä viisi palvelumuotoilijaa, tiimin esimies sekä ulkopuolinen palvelumuotoilun konsultti. Workshopin tarkoituksena oli käynnistää Starttaamon toiminta läpikäymällä siihen liittyviä asioita.

Lisäksi workshopissa iteroitiin kehitys- ja innovaatioprosessimallin prototyyppiä tiimin palvelumuotoilijoiden kanssa, jolloin mahdollistettiin palvelumuotoilulle tyypillisiä piirteitä,

kuten sidosryhmän osallistaminen sekä jatkuva kehittäminen iteroinnin muodossa.

Workshopissa läpiikäytiin kehitteillä olevan prosessimallin kannalta tärkeitä elementtejä, kuten rooleja ja vastuualueita. Prototyypin kehittämisen kannalta oli tärkeää, että Starttaamon kannalta olennaisia elementtejä tarkasteltiin sekä palvelumuotoilijoiden työnkuvauksen kannalta että innovaatioprosessimallin näkökulmasta. Näin saatiin olennaista tietoa yksilön ja tiimin näkökulmasta ja näitä tietoja voitiin hyödyntää mahdollisimman ketterän innovaatioprosessimallin rakentamisessa.

Kick-offissa uudelle tiimille esiteltiin Starttaamon toimintamallit, tiimin jäsenten sisäiset roolit ja niiden vastuut, palvelun elinkaaren eri vaiheiden prosessimallit, työkaluja prototyyppien rakentamiseen, kyvykkyyssrakenneanalyysia sekä kaksi pitchausmallia, yksi Starttaamon sisäiseen pitchaukseen sekä yksi Product Boardille.

Ensimmäisessä iterointiosiossa jakauduttiin kolmeen ryhmään, joiden tehtävinä oli miettiä ja kehittää eteenpäin Starttaamon rakennetta. Ensimmäisenä ryhmälle esiteltiin Starttaamossa työskentelevien henkilöiden ja tiimien vastuualueita. Vastuualueet oli kehittänyt Starttaamotiimin esimies.

Tarkoituksena oli pohtia, ovatko vastuut loogisia ja koetaanko niiden olevan selkeitä. Uuden organisaatorakenteen myötä syntyi myös uusia rooleja omine vastuualueineen, joten roolien sisällöt eivät olleet palvelumuotoilijoille ennestään tuttuja. Myös roolien ja niiden vastuualueiden läpikäynnillä ja iteroimisella oli tärkeä merkitys innovaatioprosessin rakentumisessa.

Rooli	Vastuualue
Service Design Manager	Vastaa palvelun konseptin toteuttamisesta, joka pitää sisällään mm. seuraavia asioita: <ul style="list-style-type: none"><li>– Asiakaskohderyhmän määrittäminen</li><li>– Liiketoimintamallin määrittäminen ja testaus</li><li>– MVP kehitys ja testaus</li><li>– Tietosuoja- ja lakiasioiden selvittäminen</li><li>– Toimitusmalleihin, resursseihin ja tarvittaviin kumppanuuksiin liittyvä kartoitus ja määrittäminen</li><li>– Asiakkuudenhoitomallin määrittäminen</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asiakaspolun määrittäminen ja kuvaaminen</li> <li>– Asiakasongelmien ja ideoiden löytäminen</li> </ul>
Project Manager	Vastaa palvelun toteutusvaiheen läpiviennistä ja siitä, että siihen liittyvät työvaiheet tulevat tehdyksi. Projektipäällikön roolissa voi toimia tarpeesta riippuen henkilöitä eri organisaation osista. PMO projektin kriteerit on esimerkiksi määritelty erikseen.
Business Manager	Vastaa palvelun liiketoimintatavoitteiden toteutumisesta ja palvelun ylläpidosta.
Konseptin omistaja	Jos kyseessä on sellaisen palvelun konseptointi, jolla on jo Business manager, toimii konseptin omistajana palvelun Business manager. Muussa tapauksessa konseptin omistaa Director of Service Development. Konseptin omistaja vastaa siitä, että konseptoinnin tavoitteet saavutetaan.
Project Manager	Jos kyseessä on sellaisen palvelun toteutus tai palvelun alasajo, jolla on Business Manager, voi projektin omistajana toimia palvelun Business Manager. Tilannekohtaisesti voidaan sopia myös muusta vastuunjaosta.
Product Board	Seuraa palveluiden kehitystä, arvioi niiden muutostarpeita ja tekee niihin liittyviä päätöksiä.

Taulukko 3. Starttamon roolit (Fonecta 2019b)

Ensimmäinen iteraatiokierros eri roolien vastuualeista herätti jonkin verran keskustelua siitä, mitkä ovat palvelumuotoilijan sekä tiimin ulkopuolisen Business Managerin vastuut. Joidenkin roolien välisiä tehtäviä sijoitettiin uudelleen roolien selkeyttämiseksi. Myös useat palaverit Product Boardin kanssa herättivät palvelumuotoilijoissa soraääniä, sillä liialliset palaverit eivät luoneet innovaatioprosessille ketterää ilmapiiriä.

Myöhemmin kick-offissa palvelumuotoilijat jaettiin vielä kahteen tiimiin, joiden tarkoituksina oli rakentaa runko konseptin esittelyä varten. Toisen tiimin tehtävänä oli rakentaa malli ideointityöpajoja varten pidettävästä pitchauksesta Starttaamon muille jäsenille ja toinen tiimi keskittyi rakentamaan pitchaus-runkoa Product Boardia varten, joka tekee päätöksen ideoinnin jatkamisesta eteenpäin kehitettäväksi tai projektin päättämisestä.

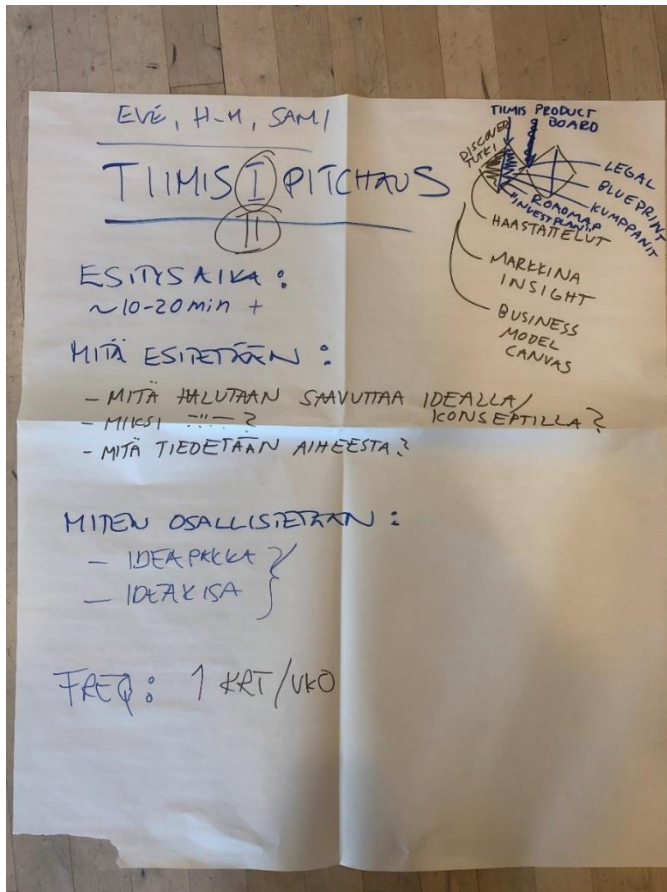
Jotta palvelun ideointi Starttaamo-tiimissä voitaisiin aloittaa mahdollisimman kattavalta pohjalta, palvelumuotoilija eli Service Design Manager on valmistellut muulle tiimille esityksen ennen ideointityöpajan alkua. Esitystä varten kyseinen palvelumuotoilija on tehnyt taustatyötä kehitteillä olevasta palvelusta, kuten onko organisaatiossa ollut aiemmin kehitteillä jotakin vastaavaa, onko kilpailijoilla kotimaassa tai ulkomailla vastaavia palveluja ja mikä on markkinoiden kilpailutilanne. Taustatyötä voidaan tehdä sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien haastatteluilla sekä tekemällä markkinatutkimusta.

Olennaista on tehdä mahdollisimman kattava taustatutkimus, jotta voidaan tunnistaa, että tiimi keskittyy ratkaisemaan oikeaa haastetta, oli kyse sitten palvelun kehittamisestä tai innovaation synnystä. Näin noudatetaan myös aikaisemmin mainittua palvelumuotoilun tuplatimanttimallia, jossa tiedonkeruuvaiheen jälkeen tiimillä on tilaa ja aikaa ideoinnille sen sijaan, että aikaa käytettäisiin edelleen taustatutkimuksen ja tiedonkeruun tekemiseen.

Tiimille pidettävän esityksen kestoksi määriteltiin 10-20 minuuttia, jonka aikana on tultava ilmi mitä palveluidealla tai -konseptilla halutaan saavuttaa, mitä ongelmaa sen avulla pyritään ratkaisemaan sekä mitä aiheesta tiedetään tähän mennessä. Aiheesta heräävät kysymykset sisällytetään saman aikaikkunan sisään. Näin varmistetaan, ettei viiden palvelumuotoilijan resursseja käytetä tiedonkeruuvaiheeseen eikä tiimin jäsenet tee samanaikaisesti päällekkäistä työtä.

Esityksen jälkeen tiimiä osallistetaan palvelun kehittämisessä yhteisessä ideointityöpajassa, jossa tullaan hyödyntämään erilaisia ideointityökaluja, kuten ideapakkaa. Varsinaisia ideointipajoja pitchausineen tullaan järjestämään kaksi kertaa kuukaudessa, joiden välillä palvelumuotoilija kehittää työstettävää aihiota ideointipajoissa nousseiden palautteiden ja ideoiden mukaisesti. Työpajoja voidaan järjestää kasvotusten, mutta niihin on mahdollista osallistua myös verkkopalaverien välityksellä.

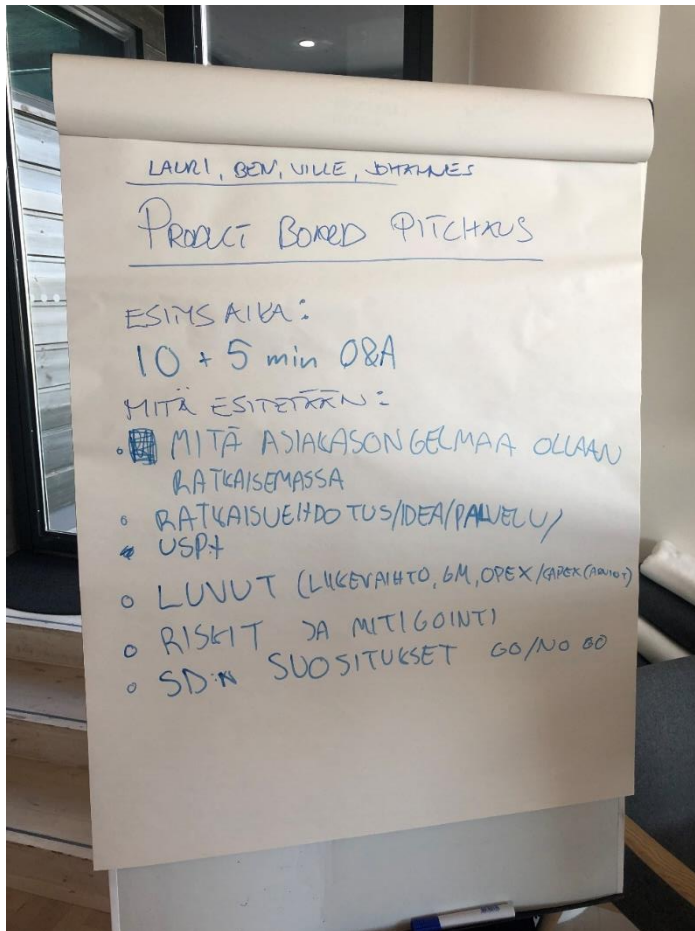
Ideointipajat halutaan pitää mahdollisimman kevyinä, jotta prosessi etenee ketterästi alusta alkaen. Ideointipajoja toivottiin järjestettävän viikon välein, jotta palvelun ideointi etenee tarvittavan tehokkaasti ja sitä tehdään yhdessä riittävän usein.



Kuva 3: Workshop-materiaalia pitchauksesta ennen ideointityöpajaa

Kun palveluideaa pitchataan Product Boardille, on sitä jo iteroitu yhdessä eri sidosryhmien kanssa ja siitä on rakennettu ensimmäiset prototyypit. Kehiteltävä palvelu on tällöin konkreettinen ja sen toiminnallisuuksia on helpompi ymmärtää prototyypin avulla.

Product Boardille esitysaika on vähennetty 10 minuuttiin, jonka jälkeen varataan viisi minuuttia mahdollisille kysymyksille. Palvelumuotoilijan esityksessä on tultava ilmi mitä asiakkaan tai liiketoiminnan ongelmaa ollaan ratkaisemassa, ratkaisuehdotus ideasta tai palvelusta, sen uniikit myyntiargumentit, olennaiset luvut, kuten liikevaihto, kate sekä investointisuunnitelma, riskit ja mitigointi sekä palvelumuotoilijan suositukset jatkon kannalta.



Kuva 4: Pitchaus Product Boardille

Kick-offissa Starttaamo-tiimin palvelumuotoilijoille sekä palvelumuotoilukonsultille esiteltiin palvelun kehitys- ja innovaatioprosessimallin alustava prototyyppi. Aikaisempiin kokemuksiin perustuen todettiin, että innovaatiotoiminnassa kehitteillä oleva ensimmäinen, kevyempi prototyyppi on hyvä rakentua jo prosessin alkuvaiheiden aikana. Kun innovaatioaihiosta saadaan rakennettua suuntaa antava prototyyppi, sen hahmottaminen on helpompaa kaikille prosessiin osallistuville sidosryhmille. Samalla tunnistetaan tehokkaammin mahdolliset kipukohdat innovaation kehittämisessä ja pystytään reagoimaan niihin huomattavasti nopeammin.

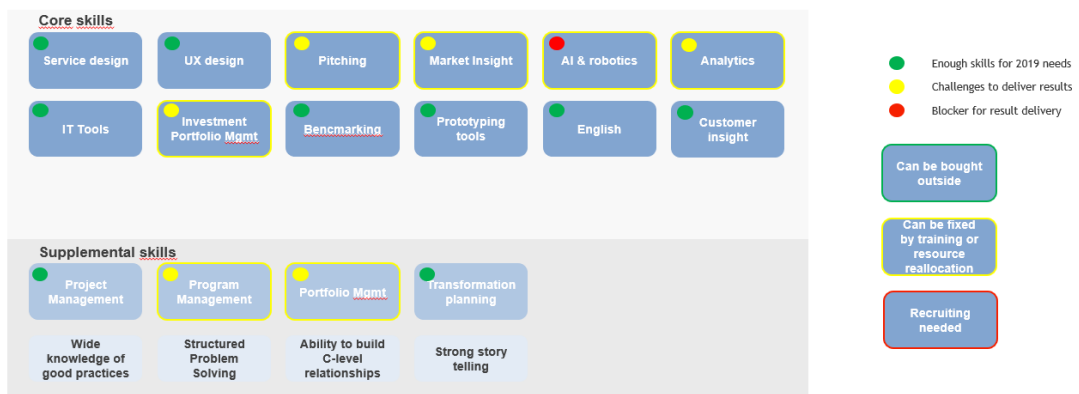
Tärkeänä nähtiin myös, että prototyyppi esitellään Product Boardille ensimmäisen kerran mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin mahdollistetaan resurssien tehokas käyttö, jos todetaankin, ettei idean kehittelyä enää kannata jatkaa. Huomion arvoista kuitenkin on, että Product Boardia varten tulee olla määriteltyjä jo esimerkiksi liikevaihtoon liittyviä lukuja.

Kick-offin päätteeksi Starttaamo-tiimille käytiin läpi kyvykkyysrakenneanalyysi ja sen sisältöä. Jokainen palvelumuotoilija arvioi oman osaamisensa taulukossa olevan kyvykkyiden kohdalla värisävyin. Vihreä merkittiin ne kyvykkyudet, jotka osattiin hyvin. Keltainen kuvasti jonkinlaista tietämystä aihealueesta ja punaisella värisävyllä merkittiin kohdat, joiden osalta osaa-

mista ei ollut. Mikäli tietotaitoa ei tiimistä joltain osa-alueelta löytynyt, tulee innovaatioprojektista riippuen tarkastella, tullaanko tätä varten tarvitsemaan erillistä koulutusta tai kenties ulkopuolisten konsulttien apua.

Kyvykkyysrakenneanalyysin avulla palvelumuotoilijat oppivat syvemmin muiden tiimin jäsenten osaamisalueista sekä piilevistä kyvyistä, mutta myös analysoivat omaa osaamistaan eri osa-alueilta. Kyvykkyysrakenneanalyysin sisältöä analysoitiin lisäksi tiimin ja ulkopuolisen palvelumuotoilukonsultin kanssa. Näiden osalta arvioitiin, löytyykö niiden osalta tietotaitoa jo tiimin sisältä. Seuraavissa osa-alueissa on syytä tarkastella, järjestetäänkö lisäkoulutusta vai hankitaanko tietotaitoa tiimin ulkopuolelta, hiljaista tietoa tai konsulttipalveluja hyödyntämällä: AI & robotiikka, pitchaus, market insight, analytiikka, investment portfolio management.

## Starttaamo, erityisosaamiset



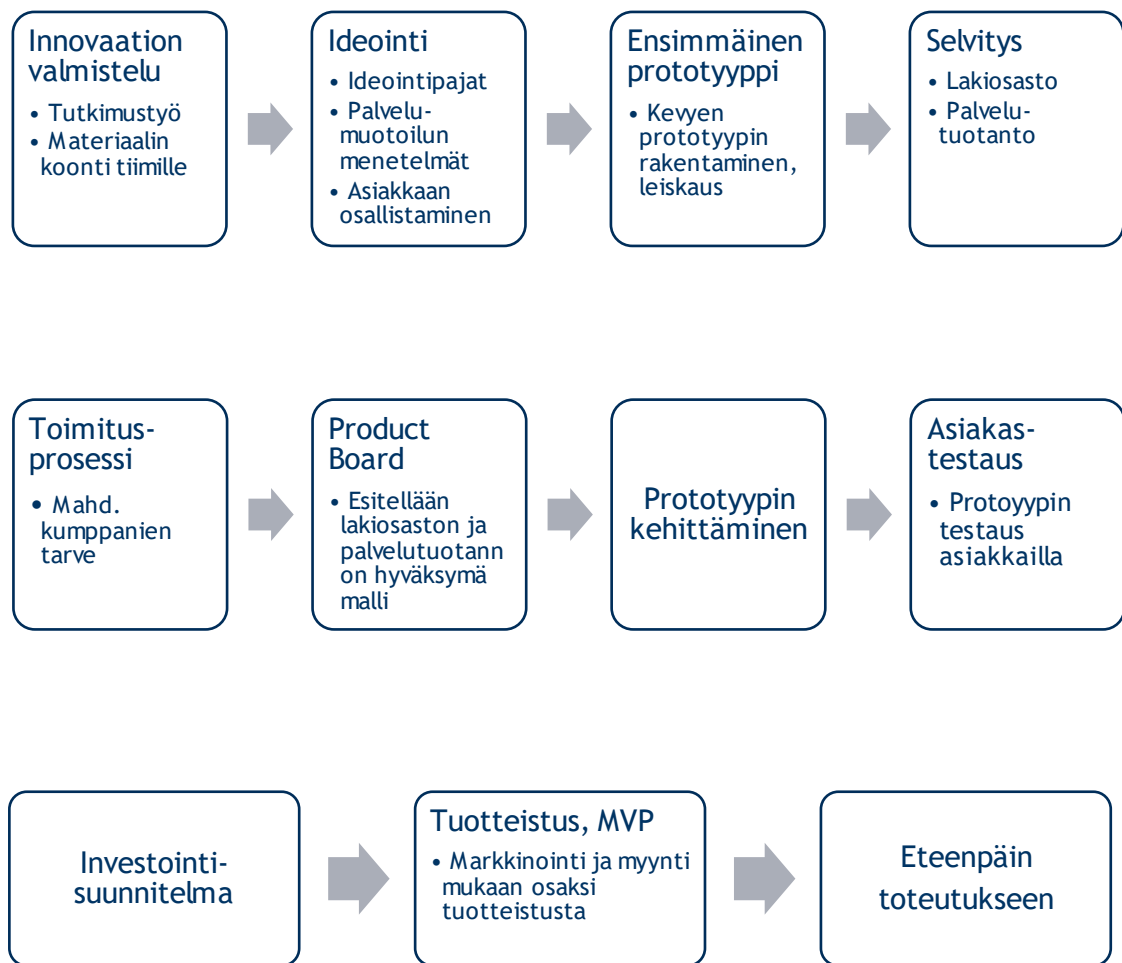
**Fonecta**

Kuva 5: Päivitetty kyvykkyysrakenneanalyysi (Fonecta 2019c)

### 3.3 Kehittämisaihe

Tuotekehitys- ja innovaatioprosessimallin prototyypin ahiota rakennettiin eteenpäin käytyjen haastattelujen ja iterointikierrosten pohjalta, joiden avulla tunnistettiin vaiheet, joita haluttiin jatkojalostaa tai jotka siihen haluttiin sisällyttää. Osana prosessimallin rakentamista analysoitiin myös RACI-mallia ja tarkasteltiin mitkä vastuualueet kuuluvat Starttaamo-tiimissä työskenteleville. Nämä vaiheet sisällytettiin osaksi innovaatioprosessimallia.

Ojasalon ym. palvelumuotoilun mallia mukailen tuotekehitys- ja innovaatioprosessiin saadaan muodostettua vankat kivijalat, jonka ympärille uusi prosessimalli rakennetaan. On kuitenkin huomioitava, että palvelumuotoilu ei tarjoa valmista mallia palveluiden ja prosessien kehittämiseen, vaan työkaluja ja menetelmiä osaksi niiden kehitysprosessia. Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan soveltaa monin eri tavoin riippuen innovoitavasta projektista.



Kuvio 5. Prosessimallin ensimmäinen prototyyppi

Palvelujen kehitys- ja innovaatioprosessimallia rakentaessa haluttiin ottaa myös huomioon erinäiset selvitystyöt jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta saatavilla olevia resursseja ei käytettäisi turhaan, mikäli kehitteillä olevan palvelun kehityksen tai kokonaan uuden innovaation jatkojalostus päädyttäisiin tyrmäämään.

Kyseinen prosessimalli sisältää 10 erilaista vaihetta, joissa on pyritty huomioimaan palvelun elinkaaren ensimmäiset vaiheet, kaikki prosessin kannalta tärkeät sidosryhmät, palvelumuotoilulle ominaiset piirteet sekä konseptoinnille olennaiset vaiheet. Kehitteillä olevasta palvelusta riippuen kehitys- ja innovaatioprosessin läpimenoaika on arvioitu olemaan noin neljä viikkoa.

### 3.3.1 Prototyypin vaiheet

Kun palvelun kehitys- tai innovaatioehdotus saapuu Innosta Starttaamoon, aloitetaan ensimmäisenä tutkimustyö aiheeseen liittyen. Olemassa olevan palvelun kehitysehdotus tai innovaatio ohjataan aina valitulle projektivastaavalle, jonka vastuulla on kerätä projektiin liittyvää

tietoa kattavasti eri lähteistä ja valmistella ehdotus tiimille ideointipajaa varten. Taustatutkimuksen tarkoituksena on vahvistaa asiakasymmärrystä sekä kartoittaa faktatietoa palvelun ideointia varten.

Taustatutkimuksessa on tärkeää selvittää, onko yrityksessä työstetty jotakin samankaltaista palvelua aiemmin tai onko muissa yrityksissä tehty ehdotusta vastaavia malleja. Olennaista on ottaa huomioon mitä vaikutuksia valmiilla palvelulla olisi ja mitä sen suunnittelussa tulee ottaa huomioon. Myös markkinan tämänhetkinen kilpailutilanne on olennaisessa osassa tuotteiden kehityksessä ja innovoinnissa. Asiakkaiden osallistamisella aikaisessa tarpeeksi vaiheessa voidaan tutkia myös palvelun kiinnostavuutta ja arvioida sen mahdollista kysyntää.

Kun taustatyö on suoritettu kattavasti ja tutkittavaa lisätietoa on saatu kerättyä tarpeeksi, voidaan palvelun uutta ominaisuutta tai täysin uutta palvelua lähteä edistämään ideointipajoissa, joihin osallistuu palvelun kannalta olennaiset sidosryhmät. Palvelukohtaisia ideointipajoja pyritään järjestämään 2 kertaa kuukaudessa. Projektivastava esittelee osallistuvalla tiimille ideoitavan palvelun ja siihen liittyvää taustaa. Näin mahdollistetaan mahdollisimman ketterä ideointipaja, jossa aikaa ei käytetä tiedon etsimiseen vaan valitun idean kehittämiseen ja innovointiin.

Ideointipajoihin kutsuttavien henkilöiden valinnassa pyritään hyödyntämään kyvykkyysrakennanalyysia. Jos jotakin taitoa ei löydetä olemassa olevasta ideointitiimistä eikä yrityksen sisältä, tullaan tämä tietotaito ostamaan ulkoistetusti. Myös asiakkaita tullaan hyödyntämään ideointipajoissa mahdollisimman paljon, jotta voidaan tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja kasvattaa asiakasymmärrystä.

Erilaiset ideointityökalut, kuten Ideapakka, auttavat tiimiä luomaan idea-aihiota ja rikkomaan niiden osalta myös rajoja. Ideat, jotka saattavat tuntua mahdottomilta, voivatkin jatkojalostettuna toimiakin uuden palveluinnovaation käynnistäjänä.

Ideointi-vaiheen jälkeen palvelumuotoilijat rakentavat ensimmäinen prototyypin suunnitteilla olevasta palvelusta. Prototyypin rakentamisessa tulee huomioida taustatutkimuksen ja ideointipajojen aikana syntyneitä ideoita palvelun rakentumiseksi.

Ensimmäisen prototyypin rakentamiseen ei tule käyttää liikaa aikaa, sillä prototyypistä ei ole tarkoitus rakentaa valmista palvelua, vaan mahdollisimman kevyt, ensimmäinen versio palvelusta, joka kuitenkin on tarpeeksi konkreettinen palvelun ymmärrettävyyden kannalta. Aikaisessa vaiheessa rakennetun prototyypin avulla voidaan välttää monenlaiset sudenkuopat, kun testausta tehdään sekä asiakkailla, tuotannon työntekijöillä ja esimerkiksi myyntihenkilöstöllä. Samalla kasvatetaan asiakasrajapinnassa työskentelyä ja asiakaskokemusta, mikä on todella tärkeässä osassa nykyajan, ja eritoten tulevaisuuden palveluja suunniteltaessa. Ilman todellista asiakasymmärrystä on mahdotonta luoda asiakaskunnan tarpeisiin vastaavia palveluja.

Kun tiimillä on ensimmäinen, alkuvaiheen prototyyppi valmiina, sitä testataan palvelun kannalta olennaisilla sidosryhmillä osana iterointia kehitystyön etenemiseksi. Käyttäjätestauksen tueksi on olemassa työkaluja, joilla voidaan havainnoida testausta mahdollisimman monipuolisesti. Prototyypin iteroinnissa esiin tulleiden huomioiden perusteella palvelua voidaan jälleen kehittää eteenpäin.

Jotta resursseja ei käytetä hukkaan, tulee kehitystyön mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selvittää, onko hankkeen kehitystyöllä jonkinlaisia laillisia esteitä tai liittyykö siihen muita huomionarvoisia seikkoja. Prototyypin avulla voidaan osoittaa tarvittaessa sen toiminnallisuuden liittyviä ominaisuuksia, jotka saattavat vaikuttaa lakiosaston kommentteihin.

Myös olennaisena osana selvitysvaihetta tulee käydä läpi organisaation palvelutuotannon resurssit. Onko palvelua mahdollista toteuttaa talon sisällä olevilla voimavaroilla ja tietotaidoilla vai tarvitaanko sitä varten erillisiä hankintoja, rekrytointeja tai kenties konsultteja.

Toimitusprosessin selvittäminen on erittäin oleellinen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. On tärkeää selvittää organisaation sisäisen palvelutuotannon, IT-osaston ja muiden sidosryhmien resurssit ja osaamisen taso, sillä näillä tiedoilla on merkittävä osuus investointisuunnitelman laatimisessa. Mikäli organisaation sisältä ei löydy riittäviä resursseja eikä tietotaitoa kehitettävästä palvelusta, tulee mahdollisten kumppanien tarve huomioida investointeja laskiessa. Mikäli jokin palvelun osa tullaan toteuttamaan ulkoistetusti, on selvitettävä, onko kyseessä kertaluontoinen vai jatkuva kustannus. Tämä vaikuttaa suoraan myös mahdollisen investointisuunnitelman muodostamiseen ja on tärkeä seikka mainittavaksi Product Boardille.

Kun idea on esitetty laki- ja tuotanto-osastoille hyväksytysti, Starttaamo-tiimi esittelee sen Product Boardille. Kyseinen tiimi tekee viimeisen päätöksen siitä, lähdetäänkö ideaa toteuttamaan eteenpäin vai lopetetaan sen kehittäminen.

Product Boardiin kuuluvat organisaation teknologiajohtaja, tuotekehitysjohtaja sekä kehitysjohtaja. Palveluidea on hyvä esitellä tiimille mahdollisimman aikaisessa, mutta kuitenkin riittävän konkreettisessa vaiheessa. Näin säästetään mahdollisilta resurssien hukkaamiselta, jos palvelun kehitys tai innovointi päätetään keskeyttää.

Mikäli Product Board hyväksyy palvelun kehittämisen jatkamisen, voidaan siitä lähteä työstämään kehittyneempää prototyyppiä kohti varsinaista asiakastestausta. Aikeisemmassa prototyypin testauksessa sekä palvelutuotannolta ja lakiosastolta tulleiden kommenttien perusteella prototyyppiä kehitetään eteenpäin asiakastestausta varten. Tavoitteena on, että kehitetty palvelu voidaan lähettää asiakastestaukseen MVP-mallin mukaisesti.

Asiakasta pyritään osallistamaan tuotekehityksen ja innovaatioprosessin eri vaiheissa monipuolisesti, jotta kehitettävä palvelu vastaisi asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Näin voidaan myös varmistaa, että malli noudattaa palvelumuotoilun periaatteita, kun eri sidosryhmät ovat mukana mahdollisimman monipuolisesti koko palvelun suunnittelun ajan.

Asiakastestauksessa saadaan kattavasti ideoita asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista, sen sijaan että näitä koitettaisiin ratkaista ilman asiakasymmärrystä. Testauksessa on mahdollista myös nähdä miten asiakas käyttää palvelua ja onko sen toiminnallisuudet suunniteltu tarpeeksi käyttäjäystävällisiksi. Palvelua voidaan kehittää eteenpäin asiakkailta tulleiden palautteiden mukaisesti. Tämä kuitenkin vaatii, että asiakkaan osallistaminen siirretään aiemmin hyödynnetystä puhelinkeskustelusta kasvoitusten suoritettavaan ideointihetkeen sekä innovoinnin edetessä myös käyttäjätestaukseen.

Starttaamossa tavoitteena on esitellä Product Boardille mahdollisimman kattava investointisuunnitelma nopean käsittelyn saavuttamiseksi. Nykyinen malli investointisuunnitelman rakentamiseksi koettiin jäykäksi, monimutkaiseksi ja hitaaksi. Mahdollisimman ketterän läpikäynnin mahdollistamiseksi on tärkeää, että kaikki oleelliset seikat, kuten mahdollisten kumppanien tai järjestelmäkoulutusten tarve, on huomioitu investointisuunnitelmaa tehtäessä.

MVP-tuotteistuksessa uutta tai kehitettyä palvelua voidaan pilotoida mahdollisimman pienillä resursseilla, mutta kuitenkin siten, että palvelu on suurimmilta vaatimuksiltaan julkaisukelpoinen. Perinteisesti pilotointia on tehty valikoitujen myyntihenkilöiden kanssa, jotka koulutetaan palvelun käyttöön ja myyntiin. Myyntihenkilöiden kanssa valmistellaan oikeat myyntiargumentit ja Unique Selling Pointit, USP:t, joita voidaan hyödyntää myös palvelun markkinoinnissa. Kevyimmillään pilotointia on mahdollista testata olemassa olevien asiakkaiden kanssa, mutta sitä voidaan testata myös uusien, potentiaalisten asiakkaiden avulla.

MVP-tuotteistusta varten tehdään hinnasto, kootaan pilotointia varten sopivat kohderyhmät joko olemassa olevista asiakkaista tai tavoitellaan uusia asiakkaita esimerkiksi tietyiltä toimialoilta. Lisäksi olennaista on selvittää tavoiteltavasta kohderyhmästä riippuen missä kanavissa kyseistä palvelua markkinoidaan ja millä budjetilla. Yleisesti MVP-pilotointi pyritään tekemään mahdollisimman kevyillä resursseilla, sillä usein kyseessä on ensimmäinen testaus siitä, herättääkö kehitteillä ollut palvelu asiakkaiden mielenkiinnon vai ei.

#### 3.4 Toteutusvaihe

Starttaamo-tiimin työskentelyä observoitiin, jotta voitiin analysoida, miten tiimin työskentely on lähtenyt käyntiin uuden prosessimallin avulla ja nähdä miten malli on toiminut käytännössä. Tärkeää oli huomioida, onko mallia ylipäättään noudatettu ja miltä sen kanssa työskenteleminen on tuntunut.

Tiimi oli kehittänyt omaa toimintaansa siten, että yksittäisissä projekteissa on mukana useampi palvelumuotoilija, jolloin tehtävien jatkuva ideointi on tehokkaampaa ja tehtävien jakaminen onnistuu helpommin ja ketterämmin. Samalla voidaan varmistaa palvelun kehitys- ja innovaatio suunnittelun jatkuva eteneminen ja työtehtävien tasainen jakaantuminen ilman, että yksittäisen henkilön työtaakka kerry liian raskaaksi.

Suunnitteilla olevista palveluista oli tehty hyvin tausta- ja markkinatutkimusta, jotka esiteltiin muille projektin jäsenille. Löydöksistä keskusteltiin ja taustatutkimuksen perusteella tiimi

ideoi yhdessä kehitteillä olevaa palvelua: mitä mahdollisuuksia sillä on, riskien tunnistaminen sekä löydösten soveltaminen esimerkiksi uusien toiminnallisuuksien osalta.

Myöhemmin tuotekehitysidea esiteltiin kattavasti eri tehtävissä työskenteleville organisaation henkilöille, jolloin noudatettiin palvelumuotoilun osallistavaa ajattelumallia. Kyseisessä palaverissa olemassa olevan tuotteen uudesta ominaisuudesta esiteltiin aihio, ensimmäisen asteen prototyyppi, jota testattiin ensimmäisellä testiryhmällä. Ryhmään kuului useampi myyntihenkilö, markkinointiosaston edustaja sekä palvelumuotoilijoita. Lopulta saatujen kommenttien perusteella Starttaamo-tiimin jäsenet palasivat piirustuspyöjän ääreen jatkojalostamaan kehitteillä olevaa ideaa. Palvelumuotoilussa iteroinnin merkitys yhdessä eri sidosryhmien kanssa on valtaisa, ja tässä tapauksessa nähtiin kokonaisvaltaisuuden keskittyvää palvelumuotoilua juuri parhaimmillaan.

Hiljaisen tiedon osalta yritys lanseeraa syksyllä 2019 käyttöönsä Vincit Oy:n perustaman LaaS-palvelun (Leading as a Service), jossa organisaation työntekijät voivat tarjota omaa osaamistaan. Kyse voi olla sekä ammatillisesta osaamisesta sekä vapaa-aikaan tai harrastustoimintaan liittyvästä tietotaidosta. Aiemmin keväällä henkilöstöltä tiedusteltiin eri paikkakunnilla, minkä asioiden oppimisesta he olisivat kiinnostuneita, millaisia taitoja he omaavat ja millaista koulutusta he voisivat muille organisaatiossa tarjota. Tämän perusteella henkilöstöstä valittiin erilaista osaamista omaavia henkilöitä tarjoamaan palveluita. Kyseiseen projektiin valitut henkilöt osallistuvat myös palvelumuotoilukoulutukseen.

Organisaation sisällä oleva hiljainen tietotaito voi paljastua tärkeäksi tekijäksi myös palvelujen innovaatioiden synnyssä. Ja kuten palvelumuotoilulle on ominaista, ideointitiimiin on tärkeää sisällyttää henkilöitä erilaisilla taustoilla ja tietotaidoilla. Kun organisaatio oppii tunnistamaan sisäisen potentiaalin ja hyödyntämään hiljaista tietoa, voidaan sisäiset asiakkaat eli työntekijät sitouttaa tehokkaasti tukemaan oman organisaation toimintaa aivan uudella tavalla.

#### 3.4.1 Toteutusvaiheen seuranta

Kun Starttaamon toiminta oli hetken ollut käynnissä innovaatioprosessimallin kanssa, innovaatioprosessissa työskenteleville palvelumuotoilijoille järjestettiin avoin haastattelutilaisuus. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, miten työskentely kehitys- ja innovaatioprosessimallin kanssa on lähtenyt käyntiin, mikä on ollut hyvää ja mikä huonoa, onko sidosryhmiä hyödynnetty osana prosessia ja niin edelleen. Avoimeen haastatteluun osallistui koko seitsemänhenkinen Starttaamo-tiimi.

Palvelumuotoilijat saivat noin 20 minuuttia aikaa kirjata omia kokemuksiaan Trello-työkaluun, jonka jälkeen sinne kirjatut kommentit käytiin yhdessä läpi. Työkaluun nimettiin teemoittain pääotsikoita, joihin palvelumuotoilijat saivat kirjata kommentteja siitä, mikä on mennyt huonosti tai hyvin, mitä tarvitaan lisää tai mitä pitää lopettaa.

Huomion arvoinen seikka on, että haastattelussa nousi paljon aiheita esille siitä, kuinka palvelumuotoilun teoriat ja prosessit ovat jääneet hyvin taka-alalle, eikä palvelumuotoilijat kokee, että olisivat voineet kutsua varsinaista tekemistä palvelumuotoiluksi. Kiire, edellisten roolien työtaakka sekä vähäinen palvelumuotoilukoulutus on ajanut palvelumuotoilijat siihen, että projekteja on pitänyt edistää muilla tavoin. Tämän seurauksena myös kehitys- ja innovaatioprosessimallin noudattaminen on jäänyt hieman taka-alalle.

Palvelumuotoilijat totesivat kysyttäessä, mitä pitäisi tehdä, jotta työnteke tulisi strukturoidummaksi, että learn by example -menetelmän hyödyntäminen palvelumuotoilun ammattilaisen kanssa voisi järkevöittää tekemistä ja tuoda palvelumuotoilun teorian konkreettisemmaksi. Kerran viikossa oleva statuspalaveri siitä, mitä on tehty ja mitä tehdään seuraavaksi voisi lisätä ymmärrystä myös työkalujen käytöstä. Positiivisena seikkana mainittakoon palvelumuotoilijoiden erittäin hyvä yhteishenki, joka toimii vahvana kivijalkana projektien onnistumisille sekä Starttaamo-tiimin kehittämiseksi.

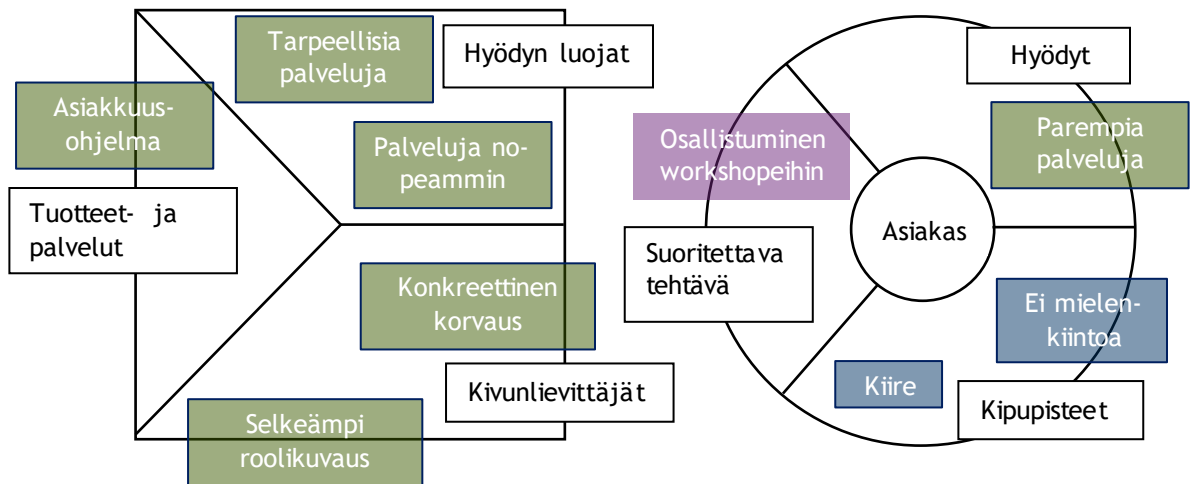
Työkaluun kerättyjen kommenttien perusteella koottiin toimenpidelista, jonka avulla tiimin haasteita pyritään helpottamaan. Tärkeimpinä toimenpiteinä voidaan nähdä RACI-matriisin selkeytys ja vastuut, kenen vastuulla lopulta on pilotointiin lähtevän MVP:n koostaminen, eri roolien vastuut Starttaamon kannalta (palvelumuotoilija vs. Business Manager) sekä tiedottamisen lisääminen.

#### 3.4.2 Innovaatioprosessimallin kehittäminen

Value Proposition Canvas auttaa ymmärtämään aiemmin esitettyä innovaatioprosessimallin prototyyppiä ja sitä, miten kyseistä mallia voidaan kehittää eteenpäin. Haastatteluiden perusteella saatuja kehitysehdotuksia hyödynnetään mallin kehittämisessä ja samalla voidaan tunnistaa mahdollisia kipukohtia varsinaisessa innovaatioprosessissa.

Kun canvasta lähdetään täyttämään asiakkaan näkökulmasta, voidaan innovaatioprosessimallin ensimmäisen prototyypin hyödyttävän asiakasta siten, että sen avulla pyritään tuottamaan asiakkaille relevantteja palveluja. Näin asiakkaat saavat tavallista nopeammin käyttöönsä palveluja, jotka vastaavat heidän todellisiin liiketoiminnan tarpeisiin ja haasteisiin.

Vastaavasti asiakkaan suoritettava tehtävä innovaatioprosessimallissa on osallistua workshoppeihin ja tuoda oma näkemys esille palveluita suunniteltaessa. Kipupisteinä kuitenkin on asiakkaan kiire sekä vähäinen mielenkiinto osallistua innovaatioprosesseihin ilman konkreettista korvausta käytetystä ajasta.



Kuvio 6: Value Proposition Canvas innovaatioprosessimallin kehityksessä.

Arvokarttaan vuorostaan kirjataan niitä asioita, joiden avulla yritys luo asiakkaalle arvoa siitä, että he osallistuisivat innovaatioprosessiin. Canvasin avulla on helppo todeta, että asiakas tarvitsee jotakin konkreettista hyötyä siitä, että hän lahjoittaa aikaansa ja tietotaitoaan osaksi yrityksen innovaatioprosessia. Jos konkreettista hyötyä ei ole saatavilla, miksi tuottaa hyötyä toiselle organisaatiolle ja jättää siltä osin oma yritys huomioitta?

Yrityksellä ei ole käytössään selkeää ohjenuoraa asiakkaan roolista osana innovaatioprosessia. Tällöin on epäselvää sekä yritykselle itselleen sekä asiakkaalle, mitä asiakkaalta odotetaan ja kuinka paljon häneltä odotetaan.

Yrityksellä on aiemmin ollut suunnitteilla Fonecta Fan Club -asiakkuusohjelma, jossa oli suunniteltu tehtävän asiakkaiden kanssa vahvempaa yhteistyötä. Ohjelman tarkoituksena oli kasvattaa asiakasymmärrystä sekä kasvattaa yleisesti tyytyväisten asiakkaiden asiakaskokemusta. Suunnitelmissa oli mm. uusien palvelujen ja toiminnallisuuksien testaus, osallistuminen ideointipajoihin ja saaneet vastavuoroisesti alennuksia Fonectan palveluista.

#### 4 Lopputulokset ja pohdinta

##### 4.1 Lopputulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää yritysten ja organisaatioiden palvelujen innovaatiotoimintaa ja sen merkitystä. Business Finlandin Innovaatioista kilpailukykyä ja kestävä kasvua -raportti 2019 -julkaisun (2019, 8) mukaan tuottavuuden kasvattamiseksi Suomessa tarvitaan uusia innovaatioita, joiden avulla myös vientikehitys saataisiin kasvuun. Tällöin voidaan edistää Suomessa työllisyyden kasvua ja kilpailukyyn paranemista.

Innovaatioilla ei ole siis merkitystä yksin yrityksen toiminnalle, vaan vaikutukset menestyksenkäiden innovaatioiden synnylle voivat olla huomattavan suuret. Tulosten saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin prosesseja, jotka mahdollistavat innovaatioiden kehittymisen ketterästi ja saumattomasti.

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että erityiset rakenteet organisaatioissa eivät automaattisesti synnytä innovaatioita ja vääränlaiset rakenteet voivat myös tukahduttaa innovaatioiden syntymistä. Organisaatorakenteella on kuitenkin selkeästi oma roolinsa innovaatioiden synnyssä. (Smith 2006, 233.)

Digitaalisuus ja teknologian kehitys ovat mahdollistaneet useiden eri toimialojen siirtymisen digiaikaan. Menetelmiä ja toimintatapoja on voitu muuttaa ja nopeuttaa kehityksen myötä. Myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja tietoisuus eri vaihtoehdoista ja palveluntarjoajista on kasvanut. Markkina-alueet ovat laajentuneet, kun digitalisaatio on mahdollistanut tuotteiden ja palveluiden hankinnan verkon kautta. Samalla kilpailijoiden määrä on kasvanut ja yrityksen on todella erotuttava edukseen, jotta tulee valituksi digitaalisessa kilpailukentässä.

Yrityksen liiketoimintalogiikalla on tässä suuri merkitys. Erityisesti palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka nostaa asiakkaan luoman arvon keskiöön (Lusch ym. 2014, 15-16). Jos asiakas ei koe saavansa arvoa käyttötilanteessa, ei yritys tule valituksi ainakaan toista kertaa. Asiakkaan kokemaa arvoa syntyy, kun palvelu tai tuote tuo jonkinlaista parannusta esimerkiksi toimintatavoihin (Leppälä 2014, 173).

Oikealla liiketoimintamallin valinnalla voidaan edistää sosiaalisesti ja ympäristöystävällisesti vastuullista innovointia. Vahvoilla johtamistaidoilla muovataan ja toteutetaan luovia, innovaatiovetoisia strategioita, jotta voidaan saavuttaa kestävämpää kannattavuutta. (Esslinger 2009, 83-84.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan korostaa yrityksen innovaatiotoiminnan asiakaskeskeisyyttä. Kun asiakkaita osallistetaan aktiivisesti palveluiden innovointiin, saadaan tärkeää tietoa suoraan yrityksen ydinkohderyhmältä. Mitä tarpeita heillä on, mitkä ovat paljastuneet kipupisteiksi ja saada ensikäden tietoa innovaatioiden käytännön pilotoinneista. Kuten Jyrämä & Mattelmäki toteavat (2015, 27), palvelumuotoilun ja innovaatiotoiminnan yhteispelillä voidaan synnyttää monin tavoin monipuolisempia innovaatioita.

Kilpailukyvyyn kannalta on hyvin olennaista, että yritykset tunnistavat sekä omien asiakkaiden että asiakkaiden oman asiakaskunnan tarpeita ja ostokäyttäytymisen muutoksen. Tämä vaatii tietoista valmistautumista markkinoiden muutoksiin sekä hiljaisten signaalien tunnistamiseen.

Hyvin strukturoidulla toiminnalla yrityksellä voi olla käsissään kultasuoni, jos innovaatiotoimintaan panostetaan ja onnistuneiden innovaatioiden kehittämiseksi on rakennettu ympäristö, joka tukee niiden syntyä. Parhaimmillaan innovaatioihin keskittymällä voidaan määrittellä yrityksen tulevaisuutta ja sen suuntaa. Kaikki oman alan nousevat trendit ja hiljaiset signaalit eivät kuitenkaan ole sellaisia, mihin kannattaa voimakkaasti suunnata. Yrityksen tarkoituksen ja tavoitteiden tulee kävellä rinta rinnan innovaatiotoiminnan kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda markkinointipalveluja tarjoavalle organisaatiolle prosessimalli, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaa nopeamaksi ja monipuolisemmaksi. Kehitetty tuotekehitys- ja innovaatioprosessimalli noudattaa palvelumuotoilun menetelmiä ja osallistaa monipuolisesti tärkeitä sidosryhmiä osaksi yrityksen innovaatiotoimintaa. Innovaatioprosessimallin työstämiseen osallistui tuoteosaston ja tuotekehityksen johtajat sekä palvelumuotoilijat, jotka tulevat työskentelemään kehitetyn innovaatioprosessimallin kanssa aktiivisesti. Haastatteluista saatuja tietoja ei jaeta kolmansille osapuolille eikä niitä säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kehittämistehtävän etenemisessä noudatettiin palvelumuotoilusta tuttua tuplatimanttimallia. Palvelumuotoilun mukaan kehittämistehtävä oli iteratiivinen prosessi, jossa prosessimallia kehitettiin workshopien, haastatteluiden, prototyyppien ja Value Proposition Canvasin avulla.

### **Innovaatioprosessimallin jatkokehitysehdotus**

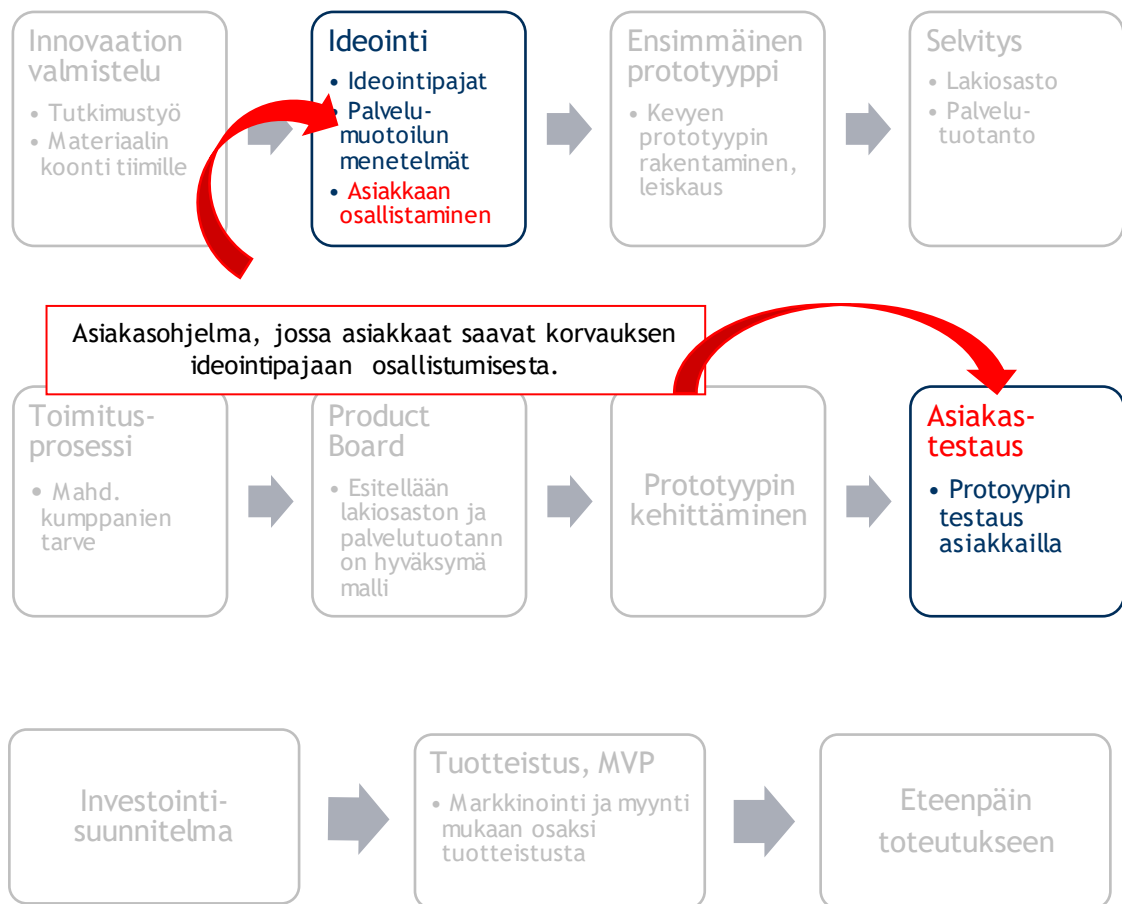
Uudessa innovaatioprosessissa haluttiin kasvattaa asiakasymmärrystä sekä asiakkaiden roolia osana tuotekehitysprojektia. Innovaatioprosessimallissa ei kuitenkaan oltu tarpeeksi huomioitu asiakkaan roolia.

Value Proposition Canvasista saatujen huomioiden perusteella aiemmin suunnitteilla ollut asiakkuusohjelma voitaisiin sijoittaa osaksi innovaatioprosessimallia, jolloin asiakkaita saataisiin osallistettua paremmin innovaatioprosessiin. Kyseistä asiakkuusohjelmaa ei koskaan lähdetty kehittämään eteenpäin, joten se on täysin muokattavissa osaksi innovaatioprosessia. Myös tässä asiakkaiden osallistaminen on suuressa roolissa. Heidän kauttaan voidaan määritellä hyödyn suuruus, jonka avulla asiakkaat lähtisivät mukaan palvelujen innovointiin.

Asiakkuusohjelman avulla asiakkaita saadaan sitoutettua paremmin osaksi palveluiden kehittämistä ja innovointia. Näin varmistetaan vahvempi asiakasymmärrys, tunnistetaan asiakkaiden tarpeet sekä noudatetaan palvelumuotoilun mukaisesti tärkeimpien sidosryhmien osallistamista.

Mikäli kyseinen asiakkuusohjelma koetaan liian raskaaksi, voidaan tätä tarvittaessa keventää huomattavasti. Yksinkertaisimmillaan asiakkaita kutsuttaisiin osallistumaan palvelujen kehitys- tai innovaatioprosessiin siten, että asiakkaan rooli ja sen vaatimukset ovat selkeät ja osallistumisesta saatava korvaus on asiakkaalle tiedossa osallistumishetkellä.

Olennaista on saada asiakkaita mukaan eri yritysokoluokista, mutta myös yrityksistä, joiden ymmärrys markkinointipalveluista vaihtelee. Tällä tuetaan yrityksessä käytössä olevaa kypsyysmalliajattelua markkinoinnin tasosta eri yrityksissä.



Taulukko 4. Jatkokehitetty innovaatioprosessimalli.

Kehitetty tuotekehitys- ja innovaatioprosessimalli itsessään mukailee Ojasalon ym. kehittämää palvelumuotoilun mallin (2014, 75) kolmea ensimmäistä osaa: kartoita ja ymmärrä, ennakoivat ideat, mallin ja arvioi. On kuitenkin syytä huomioida, ettei palvelumuotoilu tarjoile yhtä ja oikeaa toimintatapaa, vaan sitä voidaan kattavasti soveltaa jokaiselle yritykselle sopivalla tavalla.

#### 4.2 Pohdinta

Opinnäytetyön suurimpana haasteena oli organisaatiomuutoksista johtuva kiire, jonka vuoksi opinnäytetyöprojekti eteni melko vauhdikkaasti. Tämä loi haasteita palvelumuotoilun prosessin noudattamiselle projektin eri vaiheissa, joissa alkuperäisen suunnitelman mukaan olisi hyödynnetty iteratiivisesti eri menetelmiä ja työkaluja, kuten Ideapakkaa.

Aikatauluhaasteiden vuoksi opinnäytetyöstä jouduttiin jättämään pois toivottuja vaiheita. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi innovaatioprosessimallia koskevia ideointipajoja järjestetty useampia ja hyödynnetty palvelumuotoilun eri työkaluja. Näin olisi varmistettu vahvemmin tuplatimanttimallin mukainen työskentely ja palvelumuotoilua mukailevat useat iterointierrokset. Samalla myös Starttaamo-tiimin jäsenille palvelumuotoilun periaatteet olisivat

tulleet vahvemmin tutuiksi. Innovaatioprosessimallin ensimmäistä prototyyppiä päästiin kuitenkin kehittämään nopeasti käytännössä todettujen huomioiden mukaisesti. Iterointikierrokseen osallistuivat Starttaamossa työskentelevät kuusi palvelumuotoilijaa sekä tiimin esimies.

Kyvykkyyks-rakenneanalyysistä lähtenyt selvitys hiljaisen tiedon hyödyntämisestä edistyi, kun yrityksessä otettiin käyttöön palvelu, jossa työntekijät voivat ilmoittaa omasta osaamisestaan ja jakaa sitä eteenpäin. Palvelu tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden hyödyntää yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa myös osana innovaatiotoimintaa.

Starttaamon toimintaa seuraamaan oli laadittu oma mittaristo, jonka avulla seurataan sen toimintaa. Mittariston käyttöä ei kuitenkaan vielä päästy testaamaan käynnistyneiden projektien laajuuksien vuoksi.

Innovaatioprosessimallin ensimmäinen prototyyppi ei kuitenkaan huomioinut asiakkaiden roolia tarpeeksi monipuolisesti ja tämä nostettiin myös yhdeksi kipukohdaksi, jota on ollut vaikea noudattaa. Tämän seurauksena asiakkaiden osallistaminen osaksi innovaatioprosessimallia oli oikeastaan kadonnut. Jotta kehitysehdotuksena mainittu asiakkuusohjelma sulautuu hyvin palvelujen kehitys- ja innovaatioprosessimalliin, vaatii se edelleen jatkokehittämistä ja vastuhenkilön sitä edistämään. Muuten riskinä on, että asiakkuusohjelman hyödyntäminen jää vajaavaiseksi tai sitä ei huomioida lainkaan.

Vaikka opinnäytetyö oli rajattu keskittymään palvelujen kehitys- ja innovaatioprosessin luomiseen, huomioitavaa on, että muutosjohtamisen rooli suurissa organisaatiomuutoksissa on elintärkeä. Tämä koostuu monen asian summasta, mutta on olennaista muutoksen onnistumisen, työntekijöiden valmistautumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Riittävä perehdytys, roolien selkeät tehtävät, vastuiden varmistaminen sekä organisaatiotasoinen tiedottaminen ovat suuressa roolissa organisaatiomuutosten onnistumisen kannalta.

Innovaatioiden merkitys yritysten ja organisaatioiden toiminnassa tulee kasvamaan entisestään. Palvelujen innovointi ja kehittäminen on erittäin suuressa roolissa myös markkinointipalveluja tarjoavien yritysten kannattavuudessa, jossa alustat kehittyvät todella nopeasti. Siksi onkin tärkeää, että yrityksellä on käytössään tuotekehitys- ja innovaatioprosessimalli, joka mahdollistaa innovoinnin ketterästi ja asiakkaan tarpeisiin vastaten.

Lähteet

Painetut

Business Finlandin verkkojulkaisu. Innovaatioista kilpailukykyä ja kestäväää kasvua -raportti 2019.

Bettencourt, L. 2010. Service Innovation: how to go from customer needs to breakthrough services. The McGraw-Hill Companies. The United States of America.

Chesbrough, H. 2011. Open Services Innovation. Jossey-Bass. San Francisco.

Curedale, R. 2013. Design Thinking : process and methods manual. Design Community College Inc. California.

Debruyne, M., Tackx, K. 2019. Customer Innovation. Delivering a customer-led strategy for sustainable growth. Kogan Page Ltd. New York.

Dyer, J., Gregersen, H., Christensen, C.M. 2011. The Innovator's DNA. Mastering the five skills of disruptive innovators. Harvard Business School Publishing.

Esslinger, H. 2009. A Fine Line : how design strategies are shaping the future of business. John Wiley & Sons, Inc.

European Commission. 2019. Research and Innovation analysis in the European Semester 2019 Country Reports. Brussel.

Gallouj, F., Djellal, F. 2010. The Handbook of Innovation and Services. A Multi-disciplinary Perspective. Edward Elgar Publishing Limited. United Kingdom.

Goodwin, K. 2009. Designing for the Digital Age : How to Create Human-Centered Products and Services. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M., Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. Teknologiainfo Teknova Ry.

Gummerus, J., von Koskull, C. 2015. The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management. Hanken School of Economics.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hiltunen, E. 2010. Weak Signals in Organizational Futures Learning. Aalto University School of Economics.

Jyrämä, A., Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Aalto ARTS Books. Helsinki.

Kahn, K.B. 2018. Understanding innovation. Kelley School of Business, Indiana University.

Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. 2016. Sprint. How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. Great Britain. Transworld Publishers.

Koivisto, T., Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M., Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kraft, C. 2012. User Experience Innovation. Apress.

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas. Gaudeamus Oy.

Lusch R., Vargo, L. 2014. Service-dominant Logic. Premises, perspectives, possibilities. Cambridge University Press.

Maital, S., Seshadri, D.V.R. 2007. Innovation Management. Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit. Sage Publications Inc. California.

Mason, H., Mattin, D., Luthy, M., Dumitrescu, D., 2015. Beat accelerating customer expectations with trend driven innovation. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S., 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Moreira, M. 2013. Being Agile : Your Roadmap to Successful Adoption of Agile Cover Image. New York. Apress Media LLC.

Ojasalo, J., Ojasalo, K., 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa-  
mista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. Value proposition design : how to create products and services customers want. Hoboken : John Wiley & Sons Inc.

Project Management Institute. 2008. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) - Fourth Edition. Project Management Institute, Inc.

Siebels, D. 2004. The quality improvement glossary. American Society for Quality, Quality Press. Milwaukee.

Simula H., Lehtimäki T., Salo J., Malinen P. 2009. B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiainfo Teknova Oy.

Sinkkonen, I., Kuoppala H., Parkkinen, J., Vastamäki R. 2002. Käytettävyyden psykologia. IT-Press.

Smith, D. 2006. Exploring Innovation. McGraw-Hill Education.

Spat, D., Fähnrich, K.-P. 2007. Advances in Services Innovations. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Stickdorn, M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. 2018. This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook. Sebastopol: O'Reilly.

Tidd, J., Bessant, J. 2013. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons Ltd. United Kingdom.

Tilastokeskus. 2018. Innovaatiotoiminta 2016. Helsinki

Tuominen, K. 2016. Introducing Benchmarking. Oy Benchmarking Ltd.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

van Wulfen, G. 2013. The Innovation Expedition. A visual toolkit to start innovation. BIS Publishers. Amsterdam.

Välakangas, L., Gibbert, M. 2015. Strategic Innovation. The definitive guide to outlier strategies. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Sähköiset

B2B Internationalin www-sivut. What is the Value Proposition Canvas? Viitattu 29.9.2019. <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>

Business Finlandin www-sivut. Tehtävämme on Suomen kokonainen. Viitattu 12.7.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti/>

Design A Better Business www-sivut. 2017. HOW TO REALLY UNDERSTAND YOUR CUSTOMER WITH THE VALUE PROPOSITION CANVAS. Viitattu 29.9.2019. <https://designabetterbusiness.com/2017/10/12/how-to-really-understand-your-customer-with-the-value-proposition-canvas/>

Eurostat. 2019. Community Innovation Survey: latest results. Viitattu 21.1.2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190312-1>

Fonecta Oy:n verkkosivut. Yritys-osio. Viitattu 12.3.2019. <https://www.fonecta.fi/yritys>

Finder.fi. Fonectan Oy:n taloustiedot. Viitattu. 12.3.2019. <https://www.finder.fi/Mainosmediat/Fonecta+Oy/Helsinki/yhteystiedot/268861>

Harned, B. 2018. How to Clear Project Confusion with a RACI Chart. Viitattu 10.3.2019. <https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example>

Haworth, S. 2018. Create A Responsibility Assignment Matrix (RACI Chart) That Works. Viitattu 10.3.2019. <https://thedigitalprojectmanager.com/raci-chart-made-simple/>

IGI Global. What is Service Dominant Logic (SDL). Viitattu 27.10.2019. <https://www.igi-global.com/dictionary/resource-integration-and-value-co-creation-in-cultural-heritage-management/39235>

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Viitattu 27.10.2019. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Interaction Design Foundation. Service Design. Viitattu 12.11.2019. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>

Proakatemia essee pankki. 2017. Työkaluina BMC ja VPC. Viitattu 29.9.2019. <http://essee-pankki.proakatemia.fi/tyokaluina-bmc-ja-vpc/>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. Viitattu 13.8.2019. <https://tietosuoja.fi/gdpr>

Yleisradion uutinen. 2019. Testaa, kuinka vaalimainoksia voidaan kohdentaa sinulle somessa tykkäystesi perusteella. Viitattu 4.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10707492>

Yleisradion uutinen. 2019. Netti syö kasvavalla tahdilla sähköä ja suurin syyllinen ovat nettiviideot - "Epämiellyttävä totuus, josta ei haluta puhua". Viitattu 4.8.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10832413>

Julkaisemattomat

Fonecta Oy. 2018. Yritysten digitaalinen kypsyystaso vaihtelee. Sisäinen materiaali 7.9.2018. Viitattu 12.3.2019.

Fonecta Oy. 2019. Starttaamo 2019. Sisäinen materiaali 13.2.2019. Viitattu 1.3.2019.

Fonecta Oy. 2019b. Palvelun elinkaari ja roolit. Sisäinen materiaali 30.8.2019. Viitattu 2.9.2019.

Fonecta Oy. 2019c. Skillsit. Sisäinen materiaali 10.5.2019. Viitattu 20.5.2019.

IRO Research & Consulting. 2018. Tuhat Suomalaista -tutkimus. Fonecta. Tammikuu 2018. 2018. Viitattu 14.3.2019.



## Kuviot

Kuvio 1: Kypsyysmalliajattelu (Fonecta Oy 2018) .....	8
Kuvio 2. Tuplatimanttimalli (Stickdorn ym. 2018, 88) .....	15
Kuvio 3: Minimum Viable Product (Moreira 2013, 31) .....	18
Kuvio 4: Value Proposition Canvas (mukaillen Osterwalder ym. mallia, 2014, 8) .....	18
Kuvio 5. Prosessimallin ensimmäinen prototyyppi .....	37
Kuvio 6: Value Proposition Canvas innovaatioprosessimallin kehityksessä. ....	43

## Taulukot

Taulukko 1. Palvelumuotoilun prosessin kolme ensimmäistä vaihetta (mukaillen Ojasalon ym. mallia 2014, 75) .....	16
Taulukko 2. Prosessimallin kehittämisen vaiheet mukaillen tuplatimanttiamallia .....	24
Taulukko 3. Starttamon roolit (Fonecta 2019b) .....	32
Taulukko 4. Jatkokehitetty innovaatioprosessimalli. ....	46

## Kuvat

Kuva 1: Kyvykkyyssrakenneanalyysi (Fonecta 2019) .....	26
Kuva 2: Ehdotus hiljaisen tiedon hyödyntämisestä .....	30
Kuva 3: Workshop-materiaalia pitchauksesta ennen ideointityöpajaa .....	34
Kuva 4: Pitchaus Product Boardille .....	35
Kuva 5: Päivitetty kyvykkyyssrakenneanalyysi (Fonecta 2019c) .....	36

## Liitteet

LIITE 1: Esimerkki tehtävätaulukosta .....	55
--	----

LIITE 1: Esimerkki tehtävätaulukosta

Focus area	Topic	Toiminto	Action item	Responsibility	R	A	C	I	Vaadittu ai	Vaihe	Fonecta model
Product	Legal	Sopimusmallien määrittely	Contract model	Palvelumuotoilija	Projektiin omistaja	Lakiosasto			x	Konseptointi	x
Product	Legal	Dokumenttien toteutus	Order confirmation ok	Product owner	Asiakaskanta, IT, Projektipäällikkö	Lakiosasto		Asiakaspalvelu		Toteutus	x
Product	Legal	Dokumenttien toteutus	Content confirmation ok (order delivery confirmation)	Product owner	Tuotanto	Projektipäällikkö		Asiakaspalvelu	x	Toteutus	x
Product	Legal	Dokumenttien toteutus	"Contract renewal letter ok (prio 45 days contract period change)"	Product owner	Asiakaskanta, IT	Projektipäällikkö	Lakiosasto			Toteutus	x