



Innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittäminen

Case Kelan tietopalvelujen innovointiyksikkö

Merja Miettinen

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2020

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
Hyvinvointiteknologian tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
Hyvinvointiteknologian tutkinto-ohjelma

MIETTINEN, MERJA:
Innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittäminen
Case Kelan tietopalvelujen innovointiyksikkö

Opinnäytetyö 97 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Kesäkuu 2020

Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön tavoitteena on innovoida ja koestaa Kelan datavarantoihin liittyviä uusia ideoita ja luoda Kelaan uusia palveluita. Kelan hallussa oleviin tietovarantoihin on kertynyt vuosien saatossa laaja ja ainutlaatuinen data, johon kohdistuu kasvavassa määrin mielenkiintoa sen hyödyntämiseksi viranomais- ja yritystoiminnassa. 1.5.2019 voimaan tullut laki sosiaali- ja terveys-tietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019) mahdollistaa tietojen hyödyntämisen toissijaiseen käyttötarkoitukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kelassa innovaatiotoimintaan osallistuvien henkilöiden näkemyksiä siitä, miten sidosryhmät ja asiakkaat ovat osallistuneet innovointiprosessiin ja miten innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden halutaan jatkossa kehittyvän. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja sähköpostikyselynä.

Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin nykyinen innovointiprosessi. Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä tietoa siitä, miten asiakaslähtöisyys toteutuu nykyisessä innovointiprosessissa ja miten sen haluttaisiin jatkossa kehittyvän. Lisäksi esitettiin kehittämisehdotuksia innovointiprosessin ja sen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

Tutkimuksen perusteella innovointiprosessi on organisoitu Kelan sisäisiä asiakkaita palvelevaksi, ja heidän osallistumisensa innovointiprosessiin on aktiivisempaa kuin ulkoisten asiakkaiden. Tulosten perusteella innovointiprosessin asiakaslähtöisyyttä tulee vahvistaa ottamalla asiakkaat voimakkaammin mukaan innovointiprosessin eri vaiheisiin käyttämällä monipuolisesti osallistavia menetelmiä. Asiakaslähtöinen toimintatapa edellyttää myös organisaatiossa tapahtuvia muutoksia, kuten luopumista suunnittelijakeskeisestä kehittämismallista.

Asiasanat: innovointiprosessi, asiakaslähtöisyys, innovaatio, julkisen sektorin tietojärjestelmäkehitys, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Well-Being Technology

MIETTINEN, MERJA:
Developing the Customer-Orientation of the Innovation Process
Case Innovation Unit of Kela's Information Services

Master's thesis 97 pages, appendices 4 pages
June 2020

The objective was to develop the customer-orientation of the innovation process of innovation unit in Kela's information services. The purpose was to study the views of the people participating in innovation activities at Kela. The main question was to study how stakeholders and customers have participated in the innovation process and how the customer-orientation of the innovation process should develop in the future.

The data were collected through an interview survey and an e-mail survey. The material was analyzed by using themes.

Based on the study, the innovation process is organized to serve Kela's internal customers, whose participation in the innovation process is more active than external customers'. The findings indicate that the customer-orientation of the innovation process must be strengthened by involving customers more strongly in the various stages of the innovation process, using a variety of participatory methods. A customer-oriented approach often also requires changes in the organization, such as abandoning the designer-centric development model.

Key words: innovation process, customer-oriented approach, innovation, information system development in public sector, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO	9
	3.1 Kelan tietopalvelujen innovointiyksikkö	9
	3.2 Kelan strategia	11
4	MIKÄ ON INNOVAATIO?	13
	4.1 Innovaatiokäsitteen monimuotoisuus	13
	4.2 Palveluinnovaatioiden perustyytit	20
	4.3 Innovaatio julkisella sektorilla	23
5	MITEN INNOVAATIOITA TUOTETAAN?	25
	5.1 Innovaatioprosessi	25
	5.2 Innovaatiostrategia osana organisaation strategiaa	32
	5.3 Muotoilun rooli innovaatioprosessissa	35
	5.4 Palvelumuotoilu innovaation kättilönä	38
	5.5 Kokeilemalla kehittäminen	42
6	ASIAKASLÄHTÖINEN AJATTELUTAPA	45
	6.1 Palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen	45
	6.2 Asiakaskokemus	47
7	AINEISTO JA MENETELMÄT	49
	7.1 Haastattelututkimus	49
	7.2 Sähköpostikysely	51
	7.3 Kerätyn aineiston analyysi	53
8	TULOKSET	56
	8.1 Innovointiprosessin nykytilakuvaus	56
	8.1.1 Vaihe 1: Ideoiden keruu	56
	8.1.2 Vaihe 2: Priorisointi	57
	8.1.3 Vaihe 3: Palvelumuotoilu	58
	8.1.4 Vaihe 4: Siirto liiketoimintaan	59
	8.2 Asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessiin	60
	8.3 Haastateltavien ehdotukset innovointiprosessin kehittämiseksi ...	65
	8.4 Innovointitoimintaan osallistuvien näkemykset innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittämisestä jatkossa	67
9	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	73
10	POHDINTA	76
	10.1 Tulosten pohdinta	76

10.1.1 Innovointiprosessin nykytilakuvaus	76
10.1.2 Asiakaslähtöisyys innovointiprosessin nykytilassa	78
10.1.3 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen jatkossa	80
10.2 Johtopäätökset	83
10.3 Työn hyödyt	83
10.4 Tutkimuksen eettisyys	84
10.5 Tutkimuksen luotettavuus	86
10.6 Jatkotutkimusaiheet	88
LÄHTEET	89
LIITTEET	94
Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	94
Liite 2. Haastateltavan suostumuslomake	95
Liite 3. Haastattelukysymykset	96
Liite 4. Sähköpostikyselyn kysymykset	97

1 JOHDANTO

Palvelujen ominaispiirteet; se, että palveluita ei voi varastoida vaan niiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti, tuo palvelujen kehittämiseen omat haasteensa. Internetin tulo on mahdollistanut palvelujen käytön aika- ja paikkariippumattomasti maailmanlaajuisesti ja palvelujen digitalisoituminen on mahdollistanut asiakkaiden palvelemisen entistä vaivattomammin verkossa. Samalla teknologian kehittyminen on vaikuttanut yritysten kykyyn palvella asiakkaita entistä yksilöllisemmin, sillä se on avannut yrityksille ovia aivan uudenlaisten palveluiden kehittämiseksi sekä uusille markkinoille siirtymiselle. Teknologian kehittymiseen liittyy olennaisesti digitalisaatio ja asiakaslähtöiset, yksilölliset palvelut ja digitaalisen asiakaskokemuksen korostuminen. Asiakkaat odottavat palvelun olevan reaaliaikaista, aina saatavilla ja automatisoitua. Teknologia ei ole itseisarvo, mutta sen tulee mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen toteutuminen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56–59; Koivisto ym. 2019, 20.)

Asiakaskokemus kaupallisista palveluista on vaikuttanut siten, että asiakkaat haluavat myös asiakaslähtöisiä julkisia palveluita (Thurston 2009, 157). Asiakaslähtöinen toimintatapa tarkoittaa sitä, että asiakasta ei pidetä ainoastaan palveluiden kehittämisen kohteena, vaan asiakas osallistuu itse alusta asti palvelutoiminnan suunnitteluun yhdessä palvelun tarjoajien kanssa (Virtanen ym. 2011, 18–19). Digitalisaatio on muuttanut myös tapaa, jolla julkishallinnon kanssa asioidaan ja odotuksia julkisia palveluja kohtaan. Näihin odotuksiin vastaaminen edellyttää julkisen sektorin uudenlaisia, innovatiivisempia tapoja kehittää palveluja. Innovointitoiminta onkin noussut merkittäväksi toiminnaksi myös julkisella sektorilla. Taloudellinen niukkuus ja jatkuvasti kasvava palvelujen tarve ovat edellyttäneet uudenlaisen lähestymistavan omaksumista myös julkisten palvelujen kehittämisessä. (OECD 2016.)

Kelan organisaatiomuutoksen yhteydessä 1.4.2019 toimintansa aloitti uutena yksikkönä tietopalvelut ja siellä innovointiyksikkö. Tietopalvelujen tehtävänä on tuottaa Kelan hallussa olevien datavarantojen avulla uusia sosiaaliturvaan ja terveydenhuollon tietoihin liittyviä tietopalveluja. Kelan tietokantoihin on tallentunut vuosikymmenten saatossa laajoja, monipuolisia, kansallisesti tarkasteltuna jopa

ainutlaatuisia tietoja erilaisiin etuuksiin liittyvän työn kautta. Viimeisimmän kymmenen vuoden ajan myös Kanta-palvelujen potilastiedot ja reseptitiedot ovat tallentuneet Kelan ylläpitämiin tietokantoihin. Kelan digitaalisiin tietovarastoihin kohdistuu kasvavassa määrin mielenkiintoa niiden hyödyntämiseksi muun muassa avoimena datana, erilaisissa tietanalyseissä ja jatkojalostettuna uusissa palveluissa niin viranomais- kuin yritystoiminnassa. 1.5.2019 voimaan tullut laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019) mahdollistaa tietojen hyödyntämisen myös muussa kuin ensisijaisessa käyttötarkoituksessa.

Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön tavoitteena on innovoida ja koestaa data-varantoihin liittyviä uusia ideoita palvelumuotoilun ja kokeilujen avulla, sekä luoda niiden avulla Kelaan uusia palveluita ja uutta liiketoimintaa. Tyypillisesti Kela on mielletty henkilöasiakkaiden palvelun tarjoajaksi, mutta Kelalla on paljon myös erilaisia organisaatioasiakkaita ja iso osa tietojärjestelmäpalvelujen kehityksestä nykyään kohdistuu tähän asiakasryhmään. Kelan uusi, vuoden 2020 alusta voimaan tullut strategia nostaa esille asiakaslähtöiset palvelut (Kela 2020a). Aiemmin strategia on painottunut voimakkaasti henkilöasiakkaiden palvelujen kehittämiseen ja Kelalla on ollut vahva, itsenäinen rooli sosiaaliturvan toimeenpanijana ja etuuskäsittelyä tukevien tietojärjestelmien kehittäjänä. Uusi strategia antaa hyvän lähtökohdan asiakaslähtöisen toimintatavan toteuttamiseksi innovaatiotoiminnassa, mikä tarkoittaa aiempaa tiiviimpää yhteistyötä erilaisten sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Tässä opinnäytetyössä ja sen tutkimusosiossa keskitytään organisaatioasiakkaiden näkökulmaan ja sen asiakaslähtöisyyteen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tietopalvelujen innovointiyksikön innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Kelan innovaatiotoiminta ja innovointiprosessin kehittäminen on alkuvaiheessa, mikä tarjoaa hyvän hetken asiakaslähtöisyyden tarkastelua ja sen kehittämistoimia varten. Opinnäytetyössä selvitetään, miten sidosryhmät ja asiakkaat ovat osallistuneet nykyiseen, noin vuoden voimassa olleeseen innovointiprosessiin ja miten asiakaslähtöisyyden halutaan jatkossa kehittyvän. Lisäksi esitetään ehdotuksia innovointiprosessin ja sen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Kelan innovaatiotoiminta ja innovointiprosessin kehittäminen on alkuvaiheessa, mikä tarjoaa hyvän hetken asiakaslähtöisyyden tarkastelua ja sen kehittämistoimia varten. Kelan uusi strategia antaa vahvan pohjan asiakaslähtöisten digitaalisten tietopalvelujen kehittämiseksi, sillä strategian mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi keskeinen arvo. Kelan strategisten tavoitteiden mukaisesti opinnäytetyössä päädyttiin kehittämään innovointiprosessin asiakaslähtöisyyttä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kelassa innovaatiotoimintaan osallistuvien henkilöiden näkemyksiä siitä, miten sidosryhmät ja asiakkaat ovat osallistuneet nykyiseen, noin vuoden voimassa olleeseen innovointiprosessiin ja miten asiakaslähtöisyyden halutaan jatkossa kehittyvän. Lisäksi esitetään ehdotuksia innovointiprosessin ja sen asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

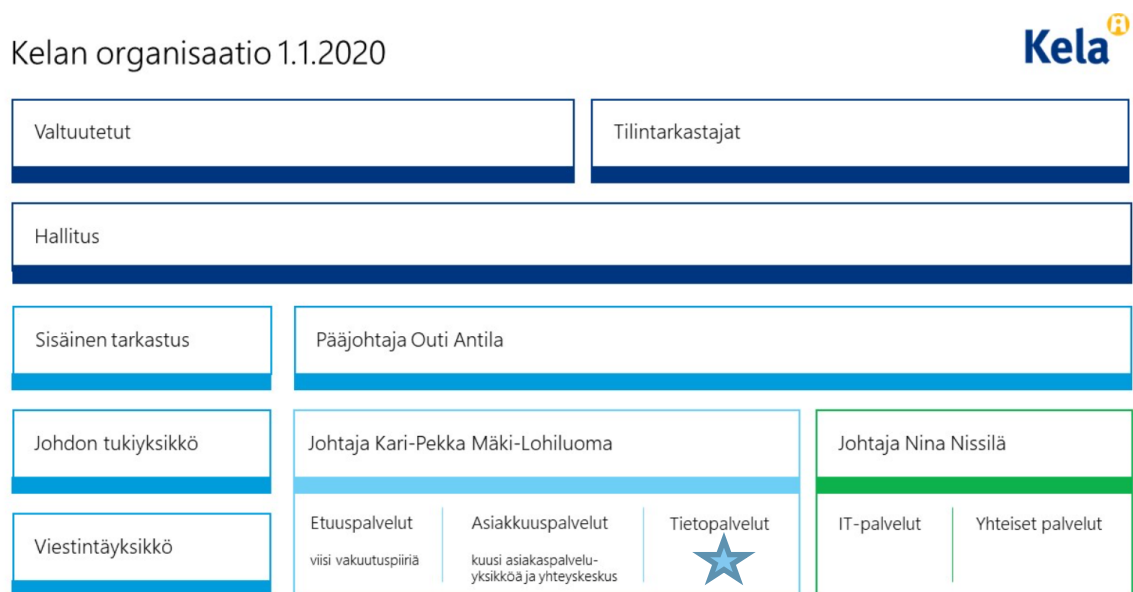
Edellisen pohjalta voidaan johtaa opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Millainen on innovointiyksikön nykyinen innovointiprosessi?
- Miten asiakaslähtöinen toimintatapa näkyy nykyisessä innovointiprosessissa?
- Mitä asiakkaita Kelan strategialla tarkoitetaan?
- Miten asiakaslähtöisyyden halutaan jatkossa kehittyvän?

3 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

3.1 Kelan tietopalvelujen innovointiyksikkö

Kelan organisaatiomuutoksen yhteydessä 1.4.2019 toimintansa aloitti uutena yksikkönä Tietopalvelut ja siellä innovointiyksikkö, jotka edustavat liiketoiminnan näkökulmaa Kelassa. Tietopalvelujen tulosityksikkö vastaa Kelan tietovarantojen keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen palveluista ja tuotteista sekä kehittää niitä Kelan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille (Kela 2020c). Samassa organisaatiomuutoksessa perustettiin myös IT-palvelujen innovaatioyksikkö, jonka näkökulma on teknologinen. Kuviossa 1 on esitetty Kelan organisaatiokaavio ja tähdellä tietopalvelujen innovointiyksikön sijoittuminen organisaatiossa.



Kuvio 1. Kelan organisaatorakenne (Kela 2020b).

Tietopalvelujen tulosityksikkö muodostuu neljästä yksiköstä: analytiikka-, innovointi-, tiedonhallinta- ja tutkimusyksiköstä, sekä kahdesta toiminnosta: asiakkuudet ja kumppanuudet sekä arkkitehtuuri ja tietoturva. Tietopalvelujen tehtävänä on tuottaa Kelan hallussa olevien datavarantojen avulla uusia sosiaaliturvaan ja terveydenhuollon tietoihin liittyviä tietopalveluja. Kelan tietokantoihin on tallentunut vuosikymmenten saatossa laajoja, monipuolisia, kansallisesti tarkasteltuna jopa ainutlaatuisia tietoja erilaisiin etuuksiin liittyvän työn kautta. Viimeisimmän kymmenen vuoden ajan myös Kanta-palvelujen potilastiedot ja reseptitiedot ovat

tallentuneet Kelan ylläpitämiin tietokantoihin. Kuviossa 2 on havainnollistettu tietopalvelujen tulosityksikön vuoden 2019 toimintaa kuvaavia tunnuslukuja infograafina.



Kuvio 2. Kelan tietopalvelujen vuoden 2019 tunnusluvut (Kela 2020d).

Digitalisoituminen on vaikuttanut siten, että organisaatioasiakkaat ovat enenevässä määrin kiinnostuneita Kelan tietovarastoista. Kelan digitaalisiin tietovarastoihin kohdistuu kasvavassa määrin mielenkiintoa niiden hyödyntämiseksi muun muassa avoimena datana, erilaisissa tietoanalyseissä ja jatkojalostettuna uusissa palveluissa niin viranomais- kuin yritystoiminnassa. 1.5.2019 voimaan tullut laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (552/2019) mahdollistaa tietojen hyödyntämisen myös muussa kuin ensisijaisessa käyttötarkoituksessa.

Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön tavoitteena on innovoida ja koestaa data-varantoihin liittyviä uusia ideoita palvelumuotoilun ja kokeilujen avulla, sekä luoda niiden avulla Kelaan uusia palveluita ja mahdollisesti uutta liiketoimintaa. Tyypillisesti Kela on mielletty henkilöasiakkaiden palvelun tarjoajaksi, mutta Kelalla on paljon myös erilaisia organisaatioasiakkaita ja iso osa tietojärjestelmäpalvelujen kehityksestä kohdistuu tähän asiakasryhmään.

Kelan uusi strategia nostaa esille asiakaslähtöiset palvelut. Aiemmin strategia on painottunut voimakkaasti henkilöasiakkaiden palvelujen kehittämiseen ja Kelalla on ollut vahva, itsenäinen rooli sosiaaliturvan toimeenpanijana ja etuuskäsittelyä

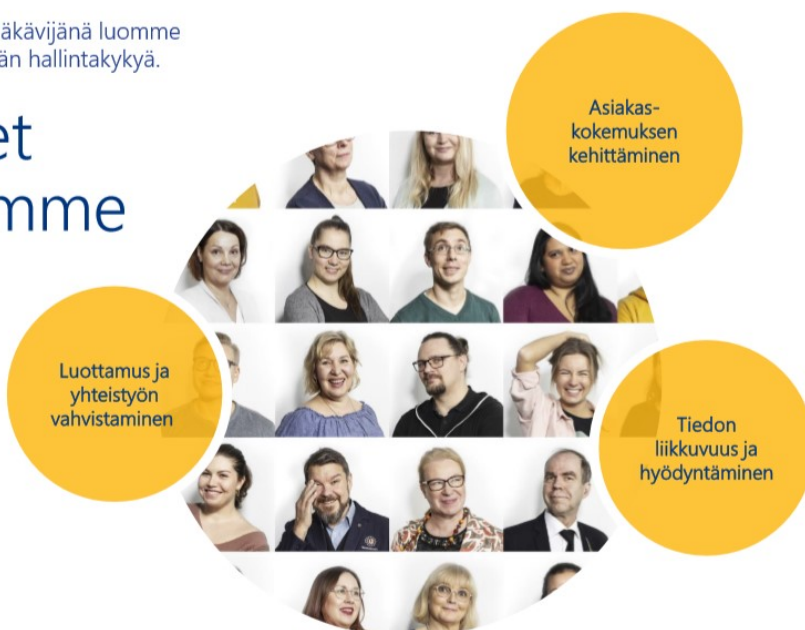
tukevien tietojärjestelmien kehittäjänä. Uusi strategia antaa hyvän lähtökohdan asiakaslähtöisen toimintatavan toteuttamiseksi innovaatiotoiminnassa, mikä tarkoittaa aiempaa tiiviimpää yhteistyötä erilaisten sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Kelan sisäisenä työnä on käynnistynyt tietopalvelujen innovointiyksikön yhteistyö Kelan IT-osaston innovaatioyksikön ja muiden yksiköiden kanssa yhteisen, koko organisaation kattavan innovaatioportfolion laatimiseksi.

3.2 Kelan strategia

Kela uudisti strategiansa vuoden 2020 alussa. Voimaan tullut strategia on luotu osallistamalla laajasti henkilöstöä ja keskeisiä sidosryhmiä strategiatyöhön palvelumuotoilua hyödyntäen. Kuviossa 3 on esitetty Kelan kolme toisiinsa limittyvää strategista tavoitetta (Kela 2020a). Strategisia tavoitteita on avattu kuvan jälkeen seuraavissa kappaleissa suorilla otteilla Kelan strategiasta.

Visiomme: Palvelujen edelläkävijänä luomme hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä.

Strategiset tavoitteemme



Kela|Fpa

Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen, uudistuva

Kuvio 3. Kelan strategiset tavoitteet (Kela 2020a).

Luottamus ja yhteistyön vahvistaminen: ”Asiakaslähtöisyys ja tietoa hyödyntävät digitaaliset palvelut edellyttävät saumatonta yhteistyötä sekä luottamuksen kultuuria suhteessa asiakkaaseen, toisiimme ja kumppaneihin. Yhdessä määritellyt

tavoitteet ajavat oman tai yksikön edun edelle, päätösvaltaa lasketaan aina kun voidaan, työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen ja aloitteellisuuteen. Päällekkäisiä toimia talon sisällä ja eri viranomaisten kesken karsitaan. Rohkeasti uudistamalla ja turhaa byrokratiaa purkamalla kasvatamme myös yhteiskunnallista luottamusta ja parannamme julkisuuskuvaa.” (Kela 2020a.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen: ”Erinomainen asiakaskokemus onnistuu yhteisten tavoitteiden ja asiakasnäkökulman priorisoinnin myötä. Työntekijöillä on selkeä ymmärrys erilaisista asiakasryhmistä ja miten tuottaa yksilölliset tarpeet huomioivaa palvelua eri kanavissa ja yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa. Selkeytämme palvelukokonaisuuksia ja poistamme asiakkaan tarvetta asioida. Palvelupolkujen ja niihin kytkeytyvän työn sujuvoittaminen mahdollistaa resursien kohdentamisen apua eniten tarvitseville. Asiakaskokemuksen kehittämisessä huomioidaan myös organisaatioasiakkaiden tarpeet ja sujuva asiointi.” (Kela 2020a.)

Tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen: ”Kelassa olevaa tietoa hyödynnetään nykyistä tehokkaammin asiakkaan, kumppaneiden ja yhteiskunnan hyväksi. Asiakaskokemuksen parantaminen ja digitaalisten palveluiden kehittäminen edellyttävät tehokkaampaa eri lähteistä tulevan tiedon yhdistelemistä, tiedonvaihtoa valtakunnallisten ja paikallisten kumppaneiden kesken ja byrokratian purkamista. Sisäisesti tiedon hyödyntämistä tehostetaan työn sujuvoittamiseksi sekä organisaation toiminnan ohjaamiseen ja ennakointiin. Läpinäkyvyyteen, informaation muotoiluun ja analyysiin kiinnitetään erityistä huomiota, jotta tiedon käyttö helpottuu ja syntyy vaikuttavuutta.” (Kela 2020a.)

4 MIKÄ ON INNOVAATIO?

4.1 Innovaatiokäsitteen monimuotoisuus

Innovaatiosta voidaan tunnistaa kolme eri näkökulmaa: innovaatio on tulos, prosessi ja ajattelutapa. Innovaatio tuloksena korostaa sitä, mitä tuotoksia halutaan; kuten tuoteinnovaatioita, prosessi-innovaatioita tai liiketoimintamalli-innovaatioita. Innovaatio prosessina edistää innovaatioiden organisointia siten, että tulokset voivat toteutua: miten ja millä menetelmillä lopputuotos saadaan tapahtumaan. Innovaatio ajattelutapana käsittää organisaation yksittäisten jäsenten innovaatiomyönteisen ajattelutavan, sekä sitä tukevan organisaatiokulttuurin luomisen. (Kahn 2018, 454, 459.)

Innovaation käsite on laajentunut viimeisten vuosikymmenten aikana ja usein sitä käytetään puhekielessä kuvaamaan hyvin laveasti kaikentyyppistä ideoimista ja uudistamista. Asiana innovaatio ei ole uusi, sillä ilmiönä se on ollut olemassa yhtä kauan kuin yritysten välinen kilpailu ja ensimmäiset innovaation määritelmät on julkaistu jo 1930-luvulla. Pärjätäkseen kilpailluilla markkinoilla yritysten pitää uudistaa tuotteitaan ja yritystoimintaansa, eli innovoida. Innovaation määritelmä edellyttää, että idea on viety tuotantokäyttöön ja se tuottaa tarjoajallensa liiketaloudellista hyötyä. Pelkkä idea tai keksintö ei ole innovaatio, vaan olennaista on, että keksintö on kaupallistettu. (Lemola 2009, 6–7, 9–10.) Tyypillisiä innovaation luonnetta kuvailevia sanoja ovat keksintö, uutuus ja muutos (Edwards-Schachter 2018, 66).

Innovaation uutuutta voidaan mitata kolmella tasolla: 1) uusi yritykselle, 2) uusi toimialalle ja 3) uusi maailmassa (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 22). Innovaation määritellään olevan uusi tai parannettu tuote tai prosessi, tai niiden yhdistelmä, joka eroaa merkittävästi yksikön aikaisemmista tuotteista tai prosesseista, jotka on annettu käyttäjien saataville tai yksikön käyttöön. Yritystoiminnan näkökulmasta innovaatiot jakaantuvat tuote- ja liiketoimintaprosessi-innovaatioihin, joissa olennaista on muutos ja ero organisaation aiempaan vastaavaan tuotteeseen tai liiketoimintaprosessiin. (OECD 2018, 20–21.)

Osa innovaation määrittelyistä korostaa innovaation liiketaloudellista näkökulmaa: ”Yhteiskunnallisesti tai kaupallisesti uudella tavalla hyödynnetty tieto tai osaaminen. Tuoteinnovaatiot ovat uusia tuotteita, prosessi-innovaatiot uusia tapoja tehdä jo tunnettuja tuotteita.” (Tieteen termipankki 2015.) Innovaatio voidaan ymmärtää osaamislähtöisenä kilpailuetuna, mikä syntyy useiden eri osaamisalojen yhdistelmänä. Innovaatio voi rakentua uusille palvelu- ja liiketoimintamalleille, työ- ja toimintatavoille, tuotekonseptien ja brändien hallinnalle. (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, 6.)

Innovaatioita voidaan luokitella monin eri tavoin. Yleisin tapa on jakaa innovaatiot niiden uutuusarvon ja merkityksen mukaan radikaaleihin eli vallankumouksellisiin innovaatioihin ja asteittäisiin parannusinnovaatioihin eli inkrementaalisiin innovaatioihin. Luokittelu radikaaleihin ja inkrementaalisiin innovaatioihin auttaa organisaatiota määrittelemään innovaatiotoimintansa tahtotilaa ja innovaatioihin liittyviä panostuksia muun muassa riskinottokyvyn ja tarvittavien resurssien suhteen, sekä viestimään tavoitetilastansa sisäisesti ja ulkoisesti. (Apilo ym. 2007, 23, 28.)

Radikaaliin innovaatioon liittyy paljon epävarmuutta, sillä se muuttaa toimialan perustotuksia ja tapahtuu tutuksi tulleen toimintakentän ulkopuolella (Edwards-Schachter 2018, 72). Radikaalilla innovaatiolla on merkittäviä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia. Radikaali innovaatio muuttaa yrityksen liiketoimintamallia, toimintaprosesseja ja yrityksen rakennetta. Usein radikaaliin innovaatioon liittyy iso teknologinen kehitysaskel, jolloin se on lähellä läpimurtoinnovaatiota. Esimerkiksi rautatie, sähkö, auto ja internet ovat vaikuttaneet merkittävästi kaikkien jokapäiväiseen elämään. Radikaaleja innovaatioita kutsutaan myös perusinnovaatioiksi, jolla tarkoitetaan sitä, että kyseinen innovaatio on käynnistänyt pitkäkestoisen, laajalle näkyvän muutoksen. Radikaalin innovaation synnyttäminen edellyttää organisaatiolta isompaa riskinsietokykyä ja epävarmuuden ja -onnistumisen sietämistä kuin inkrementaalisen innovaation kehittäminen. (Apilo ym. 2007, 23–24; Lemola 2009, 15–17.)

Inkrementaalisisessa innovaatiossa yritys perustaa innovaationsa saadun kokemuksen hyödyntämiseen ja olemassa olevan liiketoimintakonseptin pohjalle (Apilo ym. 2007, 23). Parannusinnovaatioilla tarkoitetaan muutoksia olemassa

oleviin innovaatioihin, mikä muodostaa valtaosan yritysten innovaatiotoiminnasta. Parannusinnovaatiot kumpuavat innovaation käytöstä saatujen kokemuksiin ja käyttäjien tarpeisiin. (Lemola 2009, 15–17.)

Lemola (2009, 9) jakaa innovaatiot kolmeen ryhmään: teknologiset innovaatiot, palveluinnovaatiot ja sosiaaliset innovaatiot. Luokittelu antaa selkeän innovaatioiden perusjaottelun, jota täydennetään tuoreemmilla lähteillä. Teknologiset innovaatiot keskittyvät tuotteisiin, tuotantoprosesseihin ja -menetelmiin. Tuotteet kattavat niin yksityisten kuluttajien ostamat kulutustavarat kuin yritysten hankkimat investointihyödykkeet. Tuotantoprosesseissa ja menetelmissä innovaatiot koskevat tuotteiden valmistuksessa käytettäviä koneita ja laitteita ja niiden muodostamia laajempia järjestelmiä. (Lemola 2009, 9, 11–13.)

Tuoteinnovaatio on yleisin innovaatiotyyppi. Tuoteinnovaation luonne on muuttunut viime vuosikymmeninä valmistajakeskeisestä, suojattuja patenteja hyödyntävästä yritystoiminnasta kohti demokraattisempaa innovointia. Käyttäjakeskeisen ja käyttäjiä osallistavan innovaatiotoiminnan lisääntyminen on aikaan saanut sen, että käyttäjät tuottavat ja jakavat innovaatioita toisilleen yhteiseen käyttöön. Prosessi-innovaatioissa muotoiluajattelun ja Lean-filosofian nousu on muuttanut innovaation luonnetta. Useat valmistajat ovat siirtyneet laajamittaisesta tuotannosta joustavaan ja markkinoihin sopeutuvaan valmistustapaan. Innovaatioita syntyy verkostojen ja useiden toimijoiden, mukaan lukien julkisorganisaatioiden ja kolmannen sektorin, sektorirajat ylittävän yhteistyön tuloksena. (Edwards-Schachter 2018, 68–69.)

Palveluinnovaatiot ovat nousseet vahvasti teknologiainnovaatioiden rinnalle. Palveluinnovaatiossa on kyse joko uudesta palvelusta tai siihen tehdystä merkittävästä parannuksesta, joka tuottaa lisäarvoa palvelun asiakkaille ja sitä kautta liiketaloudellista hyötyä kehittäjällensä. Yhä useammin innovaatio on näiden kahden yhdistelmä, johon tavara ja palvelu kumpikin kuuluvat kiinteänä osana, kuten esimerkiksi ruokailu ravintolassa tai asiakkaalle myytävä laite ja siihen kiinteästi kuuluva huoltopalvelu. (Lemola 2009, 9, 11–13.)

Palvelujen osuus yhteiskunnassa on noussut merkittäväksi ohi perinteisen valmistusteollisuuden, ja vuonna 2017 palvelut tuottivat lähes 60% kansainvälisen

palvelu- ja tavara- ja tavarakaupan arvosta (World Trade Organization 2019). Suomessa palvelujen osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2018 oli 68,4% (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020). Palveluilla on muutamia merkittäviä tunnusomaisia piirteitä. Tyypillisesti palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja, ja ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas ei ole pelkkä palvelun vastaanottaja, vaan usein asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin tuotantoresurssina, eli kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelujen kasvun myötä voidaan tunnistaa myös palveluinnovaatioiden osuuden kasvu. Palvelualojen innovaatiot käsittävät toiminnot, kuten liikenteen ja logistiikan palvelut, informaatio- ja tietopohjaiset palvelut, ruoka-, terveydenhuolto- ja koulutuspalvelut. Yritykset ovat oivaltaneet kilpailuedun, jonka he voivat saavuttaa erikoistumiseen perustuvalla palvelulla ja palveluinnovaatioiden kehittämisestä on tullut yritysten ja organisaatioiden yksi keskeinen strateginen tavoite. (Edwards-Schachter 2018, 70.)

Palveluinnovaation erityispiirre on sen systeemisyys loppuasiakkaan suuntaan palvelun eri vaiheissa: innovaatioprosessin alkupäässä, konseptoinnissa ja implementoinnissa. Palveluliiketoiminta rakentuu palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteisistä prosesseista, jotka muuttavat työnjakoa ja markkinoita aiempaan nähden. Palveluinnovaatiossa palvelun tarjoaja hakee toimivan ratkaisun yhteistyössä asiakkaan kanssa ja ottaa osaa asiakkaan arvonluontiin yksittäistä transaktiota laajemmin. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalla on avainrooli palveluiden innovoinnissa ja palvelun tarjoajan on ymmärrettävä aiempaa paremmin asiakkaan arvonluontia ja liiketoiminnan tavoitteita. Koska palveluinnovaatiot vaikuttavat yritysten välisiin sekä yrityksen sisäisiin toimintatapoihin ja prosesseihin, onnistunut palveluinnovaatio edellyttää monien eri organisaatiotasojen aktiivista osallistumista innovoinnin eri vaiheisiin. Palveluinnovaatio vaikuttaa yrityksen olemassa olevaan ansaintalogiikkaan ja liiketoimintamalliin sekä muuttaa sen strategista asemointia. Jotta uudenlainen palveluinnovaatio menestyy, on myös yrityksen liiketoimintamallia muutettava ja päivitettävä, jolloin voidaan puhua liiketoimintamalli-innovaatiosta. (Apilo ym. 2007, 41–42.)

Innovaation synnyttämisessä käytetään liiketoimintamallia, josta tulee käsite liiketoimintamalli-innovaatio. Vaikka yritykset ovat aiemminkin toimineet liiketoimintamallin mukaisesti, he ovat noudattaneet samanlaista logiikkaa, joka on tyypillinen teollisuusyritykselle, joka tuottaa tuotetta tai palvelua ja toimittaa sen asiakkaalle maksua vastaan. Liiketoimintamalli-innovaatio tarkoittaa olemassa olevan liiketoimintamallin tietoista muutosta toisenlaiseen tai uuden liiketoimintamallin luomista, joka parantaa yrityksen toimintoja ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet nykyisiä liiketoimintamalleja paremmin. Yksi yleisesti käytetty väline uusien liiketoimintamallien tutkimiseen on Business model canvas (liiketoimintamallinnuspohja), joka kokoaa liiketoiminnan osa-alueet yhdelle suunnittelupohjalle. Liiketoimintamalli-innovaatiot edustavat innovaatioiden uudempaa näkökulmaa. Liiketoimintamallin uudistamisen voimakkaana ajurina toimii muun muassa digitalisaatio, joka pakottaa yritykset miettimään ja innovoimaan toimintaansa uusiksi. (Edwards-Schachter 2018, 70–71.)

Sosiaalinen innovaatio voidaan ajatella organisaation toiminnan uudistamisena, joka tähtää yrityksen tuottavuuden, kannattavuuden ja työssä viihtymisen parantamiseen. Esimerkkinä tästä on työympäristöjen siirtyminen verkostotyypisiin työorganisaatioihin. Sosiaalinen innovaatio voi olla myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon tai julkisiin palveluihin liittyvä uudistus tai keksintö, joka tuo lisäarvoa yksilön tai ryhmän hyvinvointiin, terveyteen tai palvelujärjestelmään. Sen tavoitteena on esimerkiksi palvelujen saatavuuden helpottaminen. Arvo Ylpön luoma neuvolajärjestelmä ja siihen liittyvät rokotusohjelmat ovat esimerkki sosiaalisesta innovaatiosta. Yhtenä näkökulmana sosiaalisista innovaatioista on yhteiskunnan rakenteellinen uudistumiskyky, jonka uudistamisen kautta yhteiskunnallinen suorituskyky paranee. Tällöin innovaatio liittyy yhteiskunnan eri sektorien, yksityisen, julkisen ja kansalaissektorin toimintatapojen ja keskinäisten suhteiden muutokseen. (Lemola 2009, 14–15.)

Sosiaalisen innovaation tavoitteena on ratkaista yhteiskunnalliset tarpeet muuttamalla sosiaalisia käytäntöjä, jotka edistävät laajempaa muutosta sosio-tekni-
sissä järjestelmissä ja kehittämällä ei-tekniisiä innovaatioita. Sosiaalisen innovaation kehittämisessä yhteistyö eri toimijoiden välillä on tärkeää, sillä kolmannen sektorin (yksin tai yhteistyössä muiden yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden kanssa) kehittämien sosiaalisten innovaatioiden toimenpiteiden avulla edistetään

yhteiskunnallista muutosta. Sosiaalisten innovaatioiden avulla haetaan ratkaisuja, miten tuotanto- ja kulutustottumuksia voidaan muuttaa kohti kestäväää kehitystä ja palveluinnovaatioiden tarjoamista, sekä ratkaisuja erityisesti yhteiskunnallisiin ongelmiin, jotka koskevat heikoimmassa asemassa olevia ja heikoimpia sosiaalisia ryhmiä. (Edwards-Schachter 2018, 73.)

Innovaatioita on jaoteltu useilla eri tavoilla ja näkökulmista. Solatie ja Mäkeläinen (2013, 30) jaottelevat innovaatiot seitsemään ryhmään: tuote- ja palveluinnovaatiot, teknologiset innovaatiot, designinnovaatiot, markkinointi-innovaatiot, jakeluinnovaatiot, prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot ja strategiainnovaatiot. Kolmen ensimmäisen ryhmän osalta kyse on pitkälti samankaltaisista piirteistä kuin edellä kuvatuissa tuote-, palvelu- ja teknologiainnovaatioissa. Muita innovaatioita kuvataan seuraavasti (Solatie & Mäkeläinen 2013, 30–38):

- Designinnovaatioksi ajatellaan muotoiluinnovaatiot ja tuotteiden käyttöä helpottavat innovaatiot, kuten aikoinaan muotokielellään ihastusta herättäneet Nokian kännykät tai Applen tuotteet. Designinnovaatio voi jäädä kuluttajien mieleen merkittävällä tavalla, kuten Coca-colan perinteinen pullo tai Tobleronen kolmiomainen suklaapakkaus.
- Markkinointi-innovaatioissa kyse on markkinointitoimenpiteestä, jolla yritys tai merkki erottuu merkittävästi muista kilpailijoista ja jää kuluttajien mieleen. Intelin tietokoneisiin liimatun tarran ”Intel inside” merkitys on itsestään selvä kuluttajille. Tarra tuo näkymättömissä olevan prosessorin hyvin tiettäväksi kuluttajalle.
- Jakeluinnovaatiossa kyse on palvelun uudenlaisen jakelutavan käyttöönotosta, joka helpottaa asiakkaan ostamista merkittävästi, kuten esimerkiksi verkossa tapahtuva tietokonekauppa ja kuukausimaksullinen tietoturvapalvelu.
- Prosessi-innovaatiot liittyvät yritysten sisäisten prosessien kehittämiseen, jonka kautta yritys toimii taloudellisesti tehokkaammin tai kohentaa työtyytyväisyyttä. Prosessi-innovaatiot eivät välttämättä näy heti suoraan asiakkaille, mutta ajan kanssa asiakkaat huomaavat niiden vaikutuksen esimerkiksi nopeutuneena asiointina.
- Kulttuuri-innovaatio tarkoittaa organisaatiokulttuurin ja yritysrakenteiden luovaa uudistamista. Asiakkaiden näkökulmasta vaikutukset ovat välilli-

set, mutta onnistuneen uudistumisen kautta asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia yrityksen tuotteille, mikä lisää yrityksen taloudellista tulosta.

- Strategiainnovaatiot puolestaan ovat hyvin kuluttajille näkyviä, sillä ne tuottavat uutta lisäarvoa heille.

Innovaatioantropologian ihmislähtöisessä viitekehyksessä pelkän taloudellista hyötyä painottavan näkökulman sijaan pyritään katsomaan kokonaisuutta. Innovatiiviset yritykset eivät tarjoa asiakkaalle yksittäistä tuotetta tai palvelua, vaan asiakkaan tarpeisiin ja arjen ongelmiin pyritään tarjoamaan kokonaisratkaisuja, palvelukonsepteja. Innovaatioantropologian mukaan kyse on innovaatiosta, jos se tuottaa uudenlaista arvoa jollekin ihmisryhmälle, yritykselle, organisaatiolle tai yhteiskunnalle. Arvo ilmenee ihmisten, esineiden ja asioiden välisissä suhteissa ja arvo riippuu siitä, mitä arvostetaan: taloudellista, sosiaalista, eettistä, moraalista, ekologista vai poliittista ulottuvuutta. Innovatiiviset yritykset eivät keskity pelkkään innovaation taloudelliseen arvoon, joka voisi olla jopa haitallista yrityskuvan kannalta vaan huomioivat innovaation sosiaalisen ja merkityksiä luovan arvon. Menestyneet innovaatiot ovat sosiaalisesti kannattelevia, hyväksyttäviä ja houkuttelevia. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 14, 16, 18.)

Esimerkki tällaisesta innovaatiosta on Habbo Hotelli, joka on sosiaalisen kanssakäymisen ja pelaamisen mahdollistava, eräänlainen 2000-luvun leikkipuisto virtuaalimaailmassa. Sen ideana on käyttäjiensä, lasten ja nuorten virtuaalihuoneissa tapahtuvat kohtaamiset, oman virtuaaliminän kautta tapahtuva ystävystyminen muiden kanssa ja vapaa-ajan yhdessä viettäminen. Habbo Hotelli syntyi kaverusten kokeilusta tehdä vuorovaikutteinen ja mielenkiintoinen verkkopalvelu nuorille aikuisille. Sen konseptissa yhdistyy sosiaalinen arvo ja palvelun merkitys käyttäjillensä, joka myös tuottaa palvelun taloudellisen perustan. Palvelussa käyttäjät tuottavat sisällön, jota luodaan halusta kuulua sosiaaliseen yhteisöön ja halusta ilmaista itseänsä. Liiketoiminnallinen arvo tulee käyttäjille myytävistä, palvelussa käytettävistä virtuaalihyödykkeistä, joilla omaa roolihahmoa tai huonetta muokataan halutunlaiseksi. (Ruckenstein ym. 2011, 83–86, 95.)

Tutkijat toteavat, että innovaation määritelmä ja luonne ovat muutoksessa monin eri tavoin, eivätkä innovaatiot ole luokiteltavissa yksikäsitteisesti, vaan niistä on

tullut hybridi-innovaatioita. Innovaatiot ovat monimuotoisia ja nykyisessä innovaatiotoiminnassa korostuu yhteistyö useiden eri toimijoiden ja toimijaryhmien kanssa. Sen myötä ymmärrys laajemmasta päätöksenteko- ja toimintaympäristöstä on tarpeen. Innovaatio on monimutkainen sosiokulttuurinen prosessi, joka sisältää erilaisia toimijoita ja tietolähteitä. Innovaatiossa ei ole kyse enää pelkästään liiketaloudellisen kilpailuedun saavuttamisesta, vaan 2000-luvun tärkeimpien sosiaalisten haasteiden ratkaisemisesta. Innovaatioiden luonne on muuttumassa taloudellista tuottavuutta edistävästä innovaatiosta kestäväen kehityksen innovaatioihin, riskialttiista innovaatioista sosiaalisesti vastuulliseen innovaatioon, sekä laajempien sosiaalis-teknis-kulttuuristen näkökulmien huomioimiseen. Digitalisaatio ja niin sanottu neljäs teollinen vallankumous tuottavat uudenlaisia teknologisia innovaatioita. (Hyytinen 2017, 9; Edwards-Schachter 2018, 76.)

4.2 Palveluinnovaatioiden perustyytit

Helkkula, Kowalkowski ja Tronvoll (2018, 285) ovat kuvanneet aiemman tutkimuksen perusteella neljä teoreettista palveluinnovaatioiden arkkityyppiä, joihin palveluinnovaatioiden näkökulmat voidaan luokitella. Palveluinnovaatioiden arkkityypit ovat: tulospohjainen, prosessipohjainen, kokemuksellinen ja systeeminen.

Tulospohjaisen arkkityypin juuret ovat tuotekehityksessä, jonka mukaisesti sen tavoitteena on luoda uusia tuotteita, sittemmin nykyään palveluita. Asiakkaan kokemuksen arvon nähdään syntyvän vaihdettavasta hyödykkeestä, josta asiakas on valmis maksamaan. Palveluinnovaatio nähdään taloudellisena ja toistettavana konseptina, josta on hyötyä kehittäjällensä. Esimerkkinä tästä voidaan ajatella elokuvateollisuutta: tulospohjaisessa palveluinnovaatiossa elokuvien tarjonnan ja katselun muutos on edennyt elokuvateattereista kotitelevisioihin, elokuvateatterin valkokankaalla näytettävistä elokuvista elokuvavuokraamoista fyysisesti vuokrattaviin elokuvaan ja viimeisimpänä elokuvien katselu on mahdollistunut vuokraamalla tallenne verkon kautta. Näissä palveluinnovaation fokuksena on ollut teknologian kehitys, joka on tarjonnut kuluttajalle uusia tapoja katsella elokuvia. (Helkkula ym. 2018, 286.)

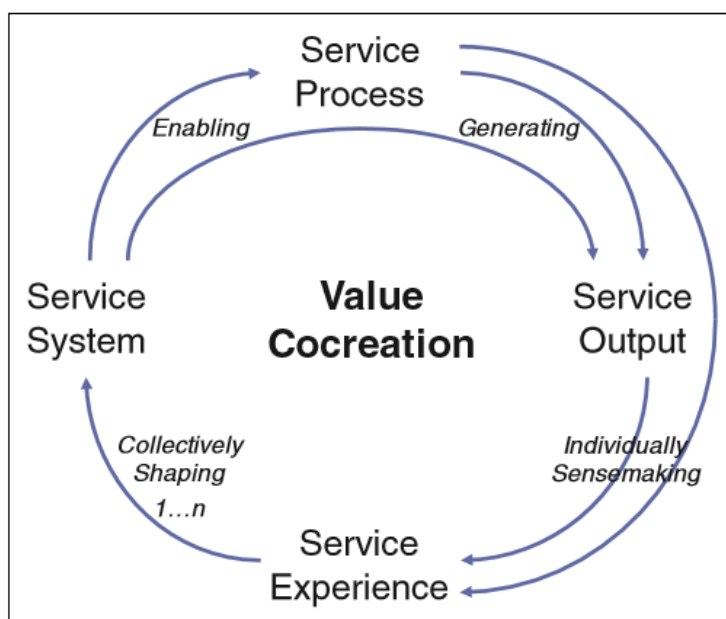
Prosessipohjaisen innovaation näkökulmasta asiakkaan kokema arvo syntyy palvelun toimittamisesta, saatavuudesta tai käytöstä. Elokuviin kuluttaminen muuttui helpommaksi, koska ihmiset saattoivat katsella elokuvia kotoaan, sen sijaan, että heidän olisi tarvinnut mennä elokuvateatteriin ja huolehtia lippujen varaamisesta. Elokuvuvuokrauksen myötä asiakkaiden ei enää tarvinnut katsoa koko elokuvaa lähetettynä, vaan he voivat päättää milloin lopettavat tai keskeyttävät elokuvan katselun. Asiakkaat voivat katsella elokuvia missä ja milloin tahansa, mikä on merkittävä prosessipalveluinnovaatio. Prosessipohjainen tyyppi keskittyy palveluinnovaatiotoimintaan ja ajanjaksoon, jossa palvelu nähdään pikemminkin aktiviteettina kuin tuotoksena, ja jonka tuotantoprosessiin asiakas osallistuu. Prosessi-innovaatiot voivat vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen, joko lisäämällä asiakkaiden osallistumista (esimerkiksi verkkopankkipalvelut, itsepalveluhotellit) tai vähentämällä sitä (esimerkiksi automaattiset taustalla tapahtuvat palvelut). (Helkkula ym. 2018, 287.)

Kokemuksellisen arkkityypin painopiste on yksilöllisessä palvelukokemuksessa ja siinä, miten asiakas ymmärtää palvelun. Tähän liittyvät henkilön omakohtaiset kokemukset ja yksilölliset aistimukset palveluinnovaatiosta, kuten havainnot, mielikuviutus, ajatus, tunteet, halu ja toiminta. Aiemmassa esimerkissä elokuvien katsojien arvokokemukset muuttuivat palvelun muutoksen mukana. Muutokset ovat mahdollistaneet elokuvien katselun televisiosta vuokraamalla ja sittemmin katselun verkossa missä ja milloin tahansa. Vastaavasti yksilön kokemus sosiaalisesta tilanteesta on muuttunut kollektiivisesta yksilölliseen. Kokemuksellisen palveluinnovaation arkkityyppi on herättänyt kasvavaa mielenkiintoa sen asiakas- ja käyttäjäkeskeisen näkökulman vuoksi; halun tietää kuinka asiakkaat (käyttäjät) kokevat arvon syntyvän palveluinnovaatioissa. (Helkkula ym. 2018, 288.)

Systeminen arkkityyppi korostaa kokonaisuuden ja verkoston merkitystä, jonka mukaan kokonaisuus ei ole vain osiensa summa, vaan merkittävää on palveluekosysteemin eri toimijoiden resurssien integrointi, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. Suuret palveluinnovaatiot aiheuttavat myös perusteellisia muutoksia palveluekosysteemeissä. Elokuvaesimerkissä televisioiden massamarkkinoiden läpimurto loi siirtymän markkinoille suunnattavista resursseista (elokuvateatterit ja koneet, ja niiden käyttämiseen tarvittavat tiedot ja taidot) yksityisiin resursseihin (asiakkaan kotitelevisio ja tiedot television käyttämiseen). Videokasettisoitin toi

uuden kokonaisuuden elokuvapalveluiden ekosysteemiin vuokrakauppojen ja ketjujen muodossa. Vastaavasti siirtyminen elokuvien fyysisestä jakelusta aineetomaan jakeluun ja mobiileihin toistolaitteisiin ovat edelleen muokanneet palveluekosysteemiä. (Helkkula ym. 2018, 288–289.)

Tunnistettujen arkkityyppien pohjalta Helkkula ym. (2018, 293) ehdottavat niiden muodostamaa kokonaisuutta, yhdistettyä arvokeskeistä näkymää palveluinnovaatioihin, minkä kautta palveluinnovaation arvon luontia asiakkaalle tulisi tarkastella (kuvio 4). Keskittyminen yhteen arkkityyppiin saattaa jättää huomiotta arvomuodostumisen muut näkökohdat. Elokuvaesimerkkiin sovellettuna, prosessipohjainen arkkityyppi keskittyi siihen, kuinka teknologiset innovaatiot muuttivat elokuvan toimittamisen, saamisen ja katselun prosessia. Tällaisten muutosten tuloksena, asiakkaille tarjoutui uusia tapoja katsella elokuvia, kuten elokuvien katselu erilaisilla teknisillä alustoilla. Palveluprosessin yksilöllistäminen ja palvelu itessään vaikuttavat yksilön kokemukseen heidän sosiaalisessa ympäristössään. Palvelukokemus vaikuttaa palveluekosysteemin institutionaalisiin järjestelyihin. Palveluekosysteemin uudelleen järjestäytyminen mahdollistaa edelleen uusien tai parannettujen palveluprosessien ja muiden tulosten innovaation. (Helkkula ym. 2018, 293.)



Kuvio 4. Palveluinnovaatioiden arvonluonnin kehä (Helkkula ym. 2018, 293).

Käytännön palveluinnovaatioiden suunnittelussa arkkityyppejä voi huomioida seuraavasti. Mitattavat tulospohjaiset toimenpiteet ovat tärkeitä organisaatiolle ja sidosryhmille, mukaan lukien asiakkaat, kumppanit ja viranomaiset, budjetin suunnittelussa ja raportoinnissa, tilastoinnissa ja verotuksessa. Prosessipohjainen näkökulma on tärkeä arvoa tuottavassa yhteistyössä, kun tavoitteena on parantaa olemassa olevan palveluprosessin laatua, tehokkuutta tai vaikuttavuutta, tai luoda kokonaan uusi prosessi. Palveluinnovaatioiden kokemuksellisuus kannattaa huomioida, kun ammattilaiset pyrkivät luomaan uutta arvoa asiakkaiden kanssa, pyrkien tunnistamaan asiakkaiden henkilökohtaisia arvokokemuksia ja motivaatiota mukautua käyttämään tiettyä palveluinnovaatiota. Systemisessä arkkityypissä keskitytään siihen, kuinka yhteistyöhön sitoutuneet osapuolet integroivat käytettävissä olevat resurssit luomaan uutta arvoa, miten liiketoimintamallia uudistetaan ja missä kohtaa palveluekosysteemissä voi tapahtua palveluinnovaatioita. (Helkkula ym. 2018, 294.)

4.3 Innovaatio julkisella sektorilla

Yrityssektorin lisäksi innovointitoiminta on noussut merkittäväksi myös julkisella sektorilla. Taloudellinen niukkuus ja jatkuvasti kasvava palvelujen tarve ovat edellyttäneet uudenlaisen, innovatiivisen lähestymistavan omaksumista myös julkisten palvelujen kehittämisessä. Julkisen sektorin innovaatio tarkoittaa merkittävää parannusta julkishallintoon ja/tai sen vastuulla olevaan palveluun, tai sen lukuun toimivan kolmannen osapuolen tuottamaan palveluun. Innovaatio voi toteutua parannettuna prosessina, menetelminä tai palveluina, jotka parantavat julkisorganisaation toimintaa tai tulosta. Se voi kohdistua niin sisältöön kuin sen tarjoamiseen tarjottaviin välineisiin. (OECD 2016.) Julkisen sektorin innovaatio voi olla käyttöön otettu uusi palvelu, toimintatapa tai ratkaisu, joka hyödyttää kansalaisia, kuntalaisia tai muuta palvelun käyttäjää. Innovaatio edistää yhteiskunnan kehittymistä laajemmin kuin vain yhden sektorin kehittymistä. (Inno-vointi 2013.)

Suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan innovaatiotoiminnassa innovaatio on määritelty seuraavasti:

Innovaatiolla tarkoitetaan uusien ajatusten tai ideoiden tarkoituksellista synnyttämistä, niiden edelleen kehittelyä ja jalostamista sekä tuottamista tuotteiksi, palveluiksi, uusiksi organisatorisiksi ratkaisuiksi, prosesseiksi tai muiksi organisaatiolle lisäarvoa tuottaviksi asioiksi. (Heikkilä ym. 2015, 23.)

Julkisella sektorilla innovaatiot voivat olla pienehköjä uudistuksia tai radikaalisti uusia tapoja toimia. Vasta kun innovaatiota sovelletaan laajasti useiden eri organisaatioiden toimesta, ja innovaatio koetaan hyödylliseksi joko tuottavuuden, palvelun laadun tai vaikuttavuuden näkökulmasta, on kyseessä innovaatio. Julkisella sektorilla innovaatioita arvioitaessa on väistämättä otettava huomioon julkisen sektorin poliittiset tavoitteet ja poliittinen päätöksenteko, jotka ohjaavat innovaation hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointia. (Lovio & Kivisaari 2010, 11.)

Lovio ja Kivisaari (2010, 10) jaottelevat julkisen sektorin innovaatiot kolmeen ryhmään: julkisen palvelutuotannon innovaatiot, johtamis- ja toimintamalli-innovaatiot ja politiikkainnovaatiot. Julkisen palvelutuotannon innovaatiot uudistavat julkisen sektorin jonkin osa-alueen palveluja ja niiden tuottamisen tapoja. Innovaatio voi olla tuoteinnovaatio, joka parantaa jo olemassa olevaa vanhaa ydinpalvelua, uudistaa palvelua perinteisissä rajoissa tai uusi, yli sektorirajojen menevä palvelukokonaisuus. Prosessi-innovaatiot, kuten työorganisatoriset ratkaisut ja yhteistyö asiakkaiden kanssa kuuluvat tähän ryhmään. Usein tuote- ja prosessi-innovaatiot ovat yhteen kietoutuneita. Johtamis- ja toimintamalli-innovaatiot ovat sovellettavissa laaja-alaisesti julkisen sektorin johtamiseen, esimerkkinä uusi budjetointimalli. Ne voivat syntyä jollakin sektorilla ja siirtyä toisen sektorin käyttöön, eli ne eivät ole sektoririippuvaisia. Poliitiikkainnovaatiot ovat toimintamalleja ja ohjauskeinoja, joiden avulla poliittiset päättäjät pyrkivät vaikuttamaan yhteiskunnan toimintaan ja siten tavoittelemaan poliittisten päämäärien toteutumista. Päästökauppa on esimerkki tällaisesta toimintatavasta.

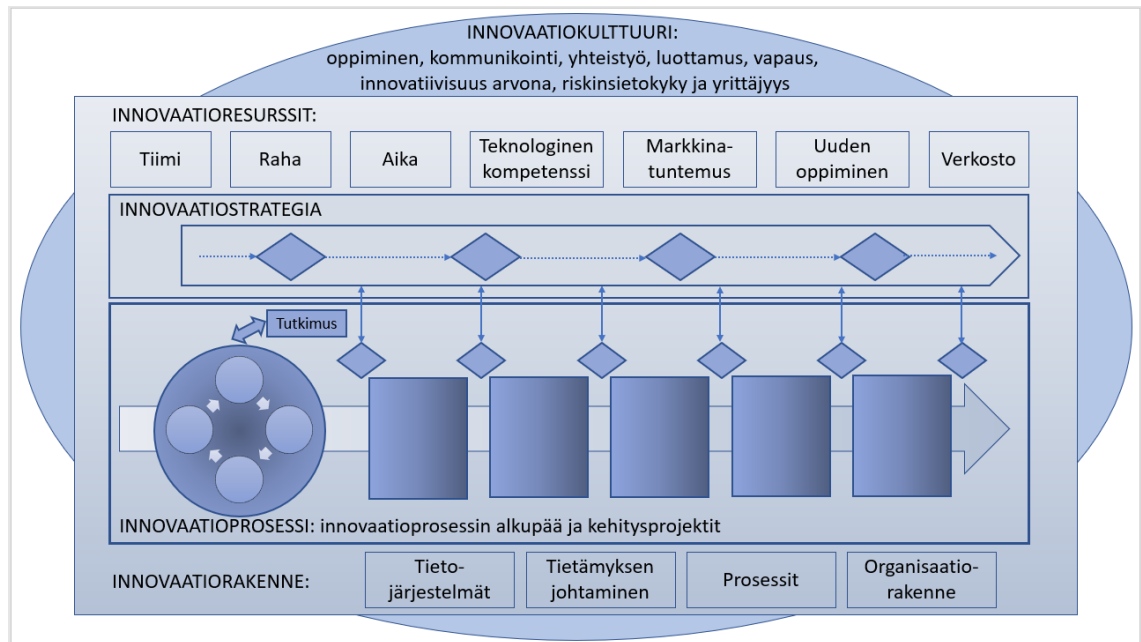
5 MITEN INNOVAATIOITA TUOTETAAN?

5.1 Innovaatioprosessi

Tulokselliseen innovointitoimintaan tarvitaan systemaattisia toimintatapoja, innovaatiotoiminnan johtamista ja innovaatioprosessin nostamista organisaation yhdeksi pääprosessiksi. Innovaatioprosessista ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa oppikirjamallia vaan se muotoutuu organisaation tarpeiden mukaan. Millaisella toimialalla organisaatio toimii, millainen sen strategia on, millaisia tuotteita sillä on, miten organisaatio toimii. Muun muassa nämä vaikuttavat siihen, millainen organisaatiolle sopiva innovaatioprosessi on. Innovaatioprosesseja tutkimalla voidaan löytää tiettyjä asioita ja malleja, jotka auttavat organisaation oman innovaatioprosessin kehittämässä. (Apilo ym. 2007, 34, 36.)

Innovaatioprosessi tarkoittaa prosessia, joka kattaa aikavälin ideoiden etsimisestä innovaation syntyyn. Karkealla tasolla kaikille innovaatiotyypeille on löydettävissä innovaatioprosessin alkupää ja toteutusvaihe. Alkupään lisäksi siihen voi kuulua tutkimusosuus. Innovaatioprosessin alkupäässä organisaatio hakee lisätietoa muun muassa teknologioiden, markkinoiden ja asiakastarpeiden tulevasta kehityksestä ja saadun ymmärryksen perusteella valitsee ne ideat, joita se lähtee viemään eteenpäin innovaatioprosessissa tavoitteenaan innovaation synnyttäminen. Toteutusvaiheeseen kuuluu konseptointi tai esisuunnittelu tai molemmat, sekä kehitys- ja testausvaihe. Tämän jälkeen prosessi etenee kehitysprojektiin, johon liittyy useita organisaation toimintoja, kuten markkinointi, myynti ja huolto. Aina prosessi ei ole lineaarinen vaan siinä voi tapahtua vaiheiden toistumista, iteraatioita. Kärjistäen voidaan sanoa, että alkupää on jatkuvaa toimintaa ja prosessin loppupää projekteja. (Apilo ym. 2007, 131–134.)

Kuviossa 5 on kuvattu innovaatiojohtamisen osa-alueita, joihin innovaatioprosessi olennaisesti kuuluu. Innovaatioprosessiin on kuvattu sen toistuva alkupää ja toteutusvaiheen kehitysprojektien jatkumo, joita nimeämättömät neliöt kuvaavat. Vinoneliöt kuvaavat prosessin aikaisia päätöksiä.



Kuvio 5. Innovaatiojohtamisen osa-alueet (mukaillen Apilo ym. 2007, 34–36).

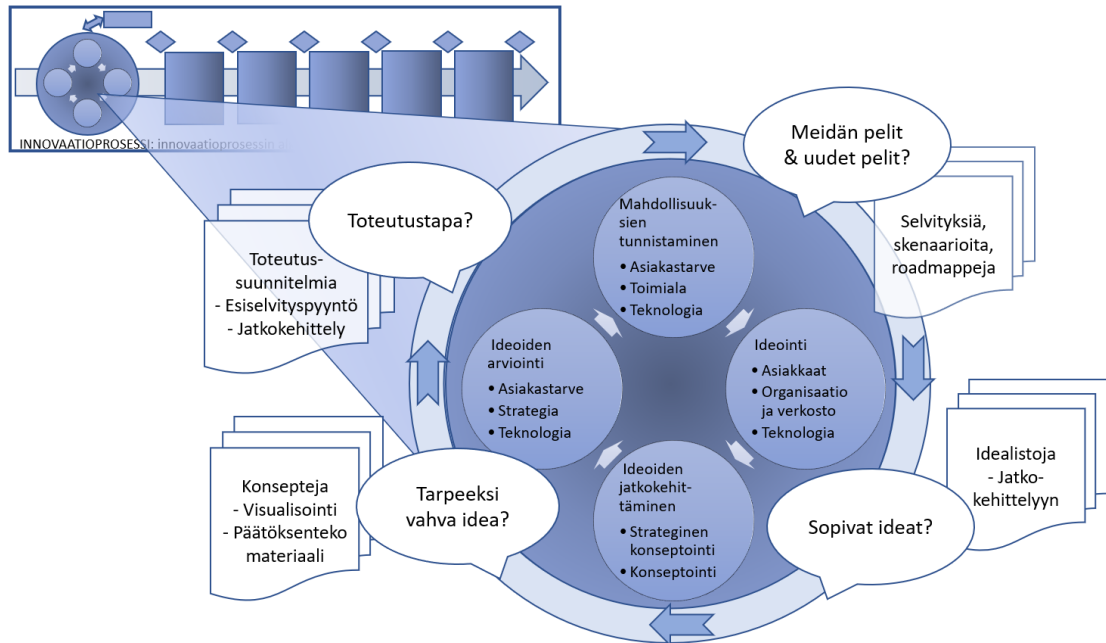
Innovaatioprosessi toteuttaa organisaation strategiaan kirjattuja ajatuksia ja vie ideat konseptien kautta innovaatioiksi. Prosessissa tarvitaan organisaation ja sen verkoston resursseja; moniammatillisia tiimejä yli organisaation sisäisten hierarkiarajojen, rahaa, aikaa, teknologista kyvykkyyttä, markkinoiden tuntemusta ja uuden oppimiskykyä. Prosessia tukevat erilaiset tiedon ja oppimisen välittämisen välineet: tietojärjestelmät ja tietämyksen johtamisen järjestelmät, prosessit ja innovaatioita tukevat organisaatorakenteet. Innovaatiokulttuurille tärkeitä organisaation ominaisuuksia ovat oppiminen, kommunikointi, yhteistyö, luottamus, vapaus, innovatiivisuus arvona itsessään, riskinsietokyky ja yrittäjyys. (Apilo ym. 2007, 34–36.)

Salerno ym. (2015, 61) ovat tunnistaneet vastaavasti tyypillisen lineaarisen innovaatioprosessin neljä vaihetta: 1) ideoiden synnyttäminen ja kerääminen, 2) ideoiden arviointi- ja valintavaihe, 3) tuotekehitysvaihe ja 4) innovaation jakelu- tai myyntivaihe. Malli oli yleisin tutkituissa organisaatioissa ja käytössä 53% tutkituista innovaatioprosesseista isoissa organisaatioissa, etenkin massatuotannossa. Tutkittujen innovaatioprojektien määrä oli 132, jotka jakaantuivat edelleen 72 yritykseen. Tietynrakenteinen innovaatioprosessi tuo tukea inkrementaalisten innovaatioiden kehittämiseksi, mutta toisaalta se ehkäisee radikaalien innovaatioiden syntymistä. Rakenteisen mallin käyttöä on kritisoitu siitä, ettei sama malli

sovellu kaikkiin tapauksiin eikä kaikkien innovaatioprosessien tule olla samanlaisia. (Salerno ym. 2015, 63.)

Toisaalta on tärkeää myös antaa tilaa luovuudelle, tietynlaiselle kaaoksellekin, ja nähdä epäonnistumiset oppimismahdollisuuksina, jotta innovaatioita voi syntyä. Innovaatiotoiminnan johtaminen edellyttää kykyä huomata, milloin on hyvä antaa tilaa ja milloin on tarve tehdä prosessin mukaan. Yleensä innovaatioprosessin alkupää on luovan kaaoksen aikaa, kun etsitään uusia näkökulmia ja ideoita ja toteutusvaihe tiukemman prosessin ohjaama, kun arvioidaan ideoita ja toteutusvaihtoehtoja. Innovaatioprosessin alkupäässä tarvitaan ihmisten ja heidän ideoidensa tukemista sekä otollisten olosuhteiden luomista, kun taas prosessin loppupäässä kyse on enemmän asioiden johtamisesta ja tehokkaasti tekemisestä. (Apilo ym. 2007, 37–38.)

Innovaatioprosessin alkupäätä kuvataan usein sumeaksi, termillä ”fuzzy front end”. Alkuvaiheen tehtäviä ei voi viedä selkeäksi prosessiksi vaan vaihe on luonteeltaan iteroiva ja eksploratiivinen, erilaisten ihmisten kohtaamista ja vapaampaa ajatusten kehittelyä. Vaiheesta voidaan tunnistaa tiettyjä tehtäviä, kuten mahdollisuuksien tunnistaminen, ideointi, ideoiden kehittäminen ja ideoiden arviointi, jotka jäsentävät vaiheen tekemistä. Jatkuvan toiminnan tehtävät ja niihin liittyvät kysymykset on kuvattu kuviossa 6. (Apilo ym. 2007, 134.)



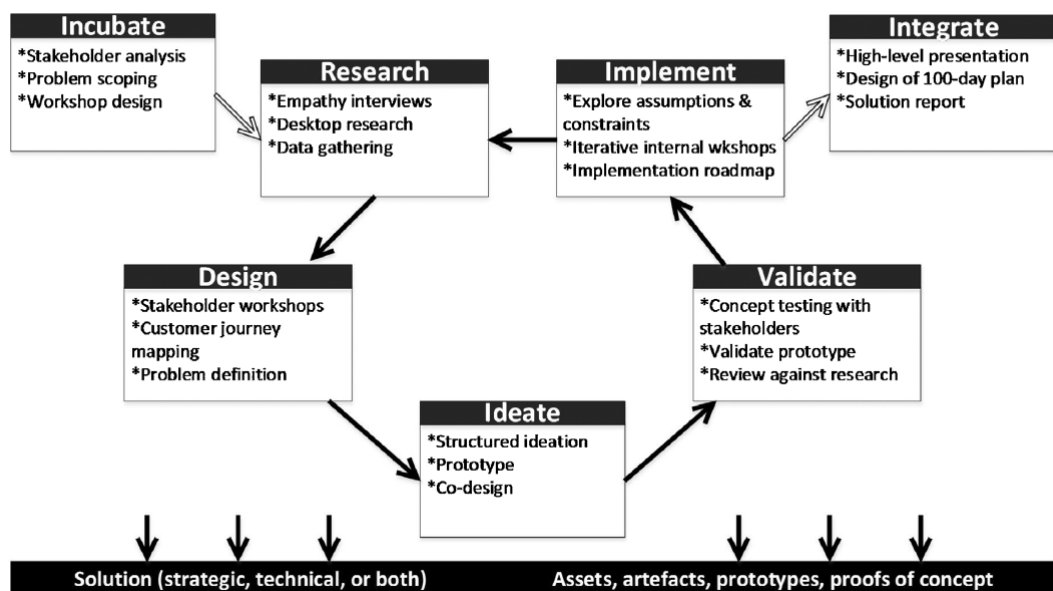
Kuvio 6. Innovointiprosessin alkupään jatkuvia tehtäviä (mukaillen Apilo ym. 2007, 133).

Mahdollisuuksien tunnistaminen tulisi kuulua jokaisen työtehtäviin. Organisaation tulee antaa mahdollisuuksia asioiden näkemiseen, etenkin teknologisen kehityksen seuraamiseen sekä työkaluja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Organisaation tulee luoda tilanteita, joissa eri näkemyksiä ja osaamisia edustavat henkilöt ja tiimit pääsevät vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Asiakkaan liiketoiminnan ja ansaintalogiikan ymmärtäminen on organisaatiolle tärkeää, sillä niissä tapahtuvat muutokset luovat paikkoja uusille asiakastarpeille. Asiakas ei välttämättä osaa kertoa suoraan, millaista uutta tuotetta tai palvelua hän tarvitsee, minkä vuoksi mahdollisuuksien tunnistamisessa kannattaa käyttää käyttäjälähtöisiä menetelmiä ja esimerkiksi ongelmanratkaisuun perustuvaa lähestymistapaa. (Apilo ym. 2007, 134–138.)

Palveluinnovaatiot edellyttävät tuoteinnovaatioita enemmän organisaatiolta strategista suunnittelua ja usein myös uuden liiketoimintamallin luomista. Lisäksi asiakkaan sitoutuminen palvelun kehittämiseen ja omien ydinprosessiensä uudelleentarkastelu ovat keskeisessä roolissa. Tämän vuoksi palveluinnovaatioiden kehittämisessä on huomioitava yleistä innovaatioprosessia enemmän a) strateginen taso, b) liiketoimintaprosessien taso ja c) operationaalinen taso. Tasot käydään läpi asiakkaan ja palvelun tuottajan näkökulmasta sekä yhteistyössä. Läpi-

käynnin lopputuloksena tulisi selvillä olla: a) palvelun tarjoajan ja asiakkaan strateginen kehitystarve b) ymmärrys yhteisistä uusista prosesseista (palveluista) ja niiden vaikutuksesta suhteessa tavoitteisiin ja c) osapuolten keskinäinen tehtäväjako, tehtävätason mittarit ja operatiivinen toimintatapa. (Apilo ym. 2007, 170–174.)

Usein julkisten palvelujen innovoinnin alkupäässä, fuzzy front end –vaiheessa on haasteena tunnistaa oikea kehitettävä asia. Innovoinnin sumean alkupään jäsentämiseksi ja muiden siihen liittyvien haasteiden taklaamiseksi Tate, Bongiovanni, Kowalkiewicz ja Townson (2018) ovat kehittäneet menetelmän, joka keskittyy erityisesti julkisen sektorin digitaalisten innovaatioiden synnyttämiseen. Menetelmä soveltuu eri palvelutyypin innovaatioihin sekä käytettäväksi strategisissa ja teknisissä haasteissa. Menetelmä perustuu sprintteihin ja innovaation elinkaaren vaihekohtaisiin toimintoihin. Prosessi etenee ongelman syvällisestä ymmärtämisestä ja asiakasempatiasta ideointiin, kuinka ongelman voi ratkaista ja varhaiseen prototyyppien laatimiseen ja arviointiin, mitä lopputuloksena toimitetaan. Sprintit seuraavat lineaarista prosessia ongelman määrittelystä prototyyppin tuottamiseen, vaikka jatkuvaa iterointia ja tarkennusta tapahtuu. Kuviossa 7 esitetään ylätasoa kuvaava digitaalisen innovaatio-sprintin kehä.



Kuvio 7. Digitaalisen innovaatio-sprintin kehä (Tate ym. 2018, 190).

Ennen 10 päivän sprinttijaksoa on ”hautomovaihe”, jossa ongelma-alueita kohdennetaan oikeanlaiseksi. Tähän kuuluu sidosryhmien tunnistaminen ja sprintti-työpajojen yksityiskohtainen suunnittelu. Sprintin ensimmäinen vaihe keskittyy asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan ja mahdollisuuteen kehittää ennakoiva ratkaisu. Tutkimusvaihe sisältää yksityiskohtaisen tiedon etsimisen mukana olevista asiakassegmenteistä: miksi havaittu ongelma on heille ongelma ja mitkä heidän tarpeensa ovat; mitä ongelmasta jo tiedetään ja mitkä olemassa olevat strategiat voisivat ratkaista ongelman. Asiakasymmärryksen ja empatian kasvattamista tuetaan käyttämällä useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten muun muassa sidosryhmien haastatteluita. Tutkimukseen sisältyy akateemisen kirjallisuuden etsiminen ja syntetisointi ongelman näkökohtien selventämiseksi sekä olemassa olevien aloitteiden ja parhaiden käytäntöjen tunnistaminen maailmanlaajuisesti. Tietojen keruu sisältää myös ei-akateemisten lähteiden analysoinnin. (Tate ym. 2018, 190–191.)

Suunnitteluvaihe poikkeaa perinteisistä scrum-sprinteistä siihen sisältyvän palvelumuotoilun osalta ja siten, ettei siihen sisälly teknisen järjestelmän suunnittelua. Yksityiskohtaiset työpajat sidosryhmien kanssa auttavat ymmärtämään asiakkaan polkua ja jalostavat ymmärrystä ongelmasta. Ideoinnissa keskitytään muotoiluvetoisten menetelmien avulla konkreettisten ratkaisuehdotusten tuottamiseen. Työpajaan osallistujat työskentelevät pienissä ryhmissä ideoiden, miltä ratkaisu voisi näyttää ja mitä komponentteja sen tulisi sisältää. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Ideat voidaan tehdä nopeasti prototyypeiksi ja validoida sidosryhmien kanssa, sekä tutkimusvaiheessa kerättyä tausta-aineistoa vasten. (Tate ym. 2018, 190–193.)

Monet sprinttien tehtävät edellyttävät syvällistä asiakastuntemusta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä prosessin eri vaiheissa sekä asiakaslähtöisen palvelun periaatteiden tuntemista. Esimerkiksi ensin luodaan asiakaspersoona ja yksityiskohtainen asiakaspolku ongelmatilanteesta. Vasta tämän jälkeen edetään ratkaisuvaihtoehtojen kehittämiseen. Ideointivaiheessa pyritään luomaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja nopeaan epäonnistumiseen (”fail-fast”). Ideoita testataan jatkuvasti vertaamalla niitä asiakaspersooniin ja palvelupolkuihin sekä muihin palvelun yksityiskohtaisiin vaatimuksiin. Samanaikaisesti arvioidaan niiden tekninen toteu-

tettavuus. Välitöntä palautetta voidaan saada tarvittaessa eri aihepiirien asiantuntijoilta, sillä sprintin yhteissuunnitteluun osallistuu laaja joukko henkilöitä, joilla on aihealueesta tarvittavaa osaamista. Osallistujia voivat olla julkisen sektorin virastojen palvelupäälliköt, vuorovaikutussuunnittelijat, tutkijat ja ohjelmistosuunnittelijat. (Tate ym. 2018, 193.)

Ehdotetut ratkaisut arvioidaan niiden arvon määrittämiseksi, missä määrin ne luovat arvoa sidosryhmille: arvo voi syntyä säästöistä, mukavuudesta, saavutettavuudesta tai jostakin muusta, aina kyse ei ole taloudellisesta arvosta. Prototyyppiä testataan asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Yhteissuunnitteluympäristö mahdollistaa nopean iteraation ja nopean epäonnistumisen huonoille ehdotuksille, jotta ne voidaan hylätä prosessissa ja keskittyä lupaavampien ratkaisujen tarkentamiseen. (Tate ym. 2018, 193.)

Lopulta ehdotus konkreettisesta ratkaisusta ominaisuuksineen valmistuu prototyyppin muodossa, tiettyihin oletuksiin ja rajauksiin perustuen. Lopputuotos sisältää etenemissuunnitelman, jonka mukaisesti prototyyppi tai POC (Proof of Concept) tulisi siirtää toteutukseen. Sprintin jälkeen toteutukseen siirtyvät tuotokset integroidaan laajempaan organisaatiokontekstiin. Tähän liittyy ”100 päivän suunnitelma”, etenemissuunnitelma seuraaville toteutusvaiheille sekä yksityiskohtainen raportti ratkaisun ominaisuuksista ja vaatimuksista, jotka toimitetaan päätöksentekijöille ja sidosryhmille. (Tate ym. 2018, 193.)

Ideanhallinta- ja kehitysohjelmistoa innovaatioprosessin tueksi myyvä Viima (2019) jakaa käytettävät prosessimallit kahteen ryhmään: ketteriin ja matalan hierarkian, usein pull-orientoituneisiin prosesseihin ja muodollisiin push-orientoituneisiin prosesseihin. Jälkimmäiset ovat teknologisesti ja sisäisesti suuntautuneita ja sitä noudattavat organisaatiot innovoivat ratkaisuja tyypillisesti teknologialähtöisesti. Erilaiset vesiputousmalliset prosessit ovat tunnetuimpia push-orientoituneen tuotekehityksen malleja. Näissä kehitys etenee erilaisten vaiheiden kautta ja vaiheesta toiseen siirrytään päätöspisteen, portin kautta, jossa arviointi tapahtuu käyttämällä etukäteen määriteltyjä kriteereitä. Tämän tyyppiset mallit toimivat ennustettavassa, samankaltaisessa toimintaympäristössä, jossa haasteet ovat luonteeltaan teknisiä. Pull-orientoituneet prosessit ovat asiakas- ja markkina-suuntautuneita, joita hyödyntävät organisaatiot etsivät tapoja vastata muuttuviin

asiakastarpeisiin. Esimerkkinä pull-orientoituneesta mallista on Lean Startup, joka keskittyy idean nopeaan testaamiseen. Mallissa testataan tuotteen takana olevia oletuksia käytännössä, mikä vähentää riskiä, että tuote ei vastaa asiakastarpeisiin. Lean Startup ei ole virallinen innovaatioprosessi, mutta se tavoittelee samaa kuin viralliset innovaatioprosessit. Malli sopii epävarman ja nopeiden muutosten markkinalla toimivalle yritykselle, jossa tuotekehityksen nopea sopeuttaminen on keskeistä. (Viima 2019.)

Sopivan innovaatioprosessin löytäminen voi olla haastavaa toiminnan epävarman luonteen vuoksi. Etenkin suuressa organisaatiossa voi olla tarve useammanlaisen innovaatioprosessin käyttöön, jotta organisaation eri osat pystyvät osallistumaan innovointiin. (Viima 2019.) Innovointi on tapa toimia, ei vain pelkkä prosessi. Innovaatiotoiminnan pitää olla systemaattista, jatkuvaa, ohjattua ja kannustavasti johdettua. Olennaista organisaation toimintatavan, prosessin lisäksi ovat oikeat ihmiset. Kyky ajatella asioita toisin, luovasti ja erilaisia vaihtoehtoja hakien. Luovuus on kykyä luoda uutta muiden kopioinnin sijaan ja kykyä löytää yhteyksiä erilaisten asioiden välille. Aluksi hulluilta kuulostaneet luovat ideat ovatkin toteutuessaan ilmiselviä. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 26–27, 80.)

5.2 Innovaatiostrategia osana organisaation strategiaa

Innovaatiostrategialla tarkoitetaan kuvausta niistä keinoista, joilla organisaatio saavuttaa visionsa toiminnan uudistamisesta. Miten innovaatioihin pyritään ja miten innovaatioilla toteutetaan organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. Innovaatiostrategiaan määritellään asiakkaat, innovaatioiden halutut radikaalisuustasot, innovaatiotyypit ja kilpailutilanne. (Apilo ym. 2007, 60.)

Asiakkaat ja halutun ansaintalogiikan määrittely kuuluvat olennaisena osana innovaatiostrategiaan. Asiakkaat eivät välttämättä ole organisaation nykyisiä asiakkaita, vaan uusia asiakkaita, joita innovaatiolla tavoitellaan. Kenelle organisaatio haluaa tuottaa uusia tuotteita tai palveluja? Tähän liittyy läheisesti ansaintalogiikka, mitä myymällä organisaatio ansaitsee; tuotteita, palveluja, huoltoa, asiantuntijuutta vai kenties jonkin näiden yhdistelmää. Innovaation tavoiteltavaan radi-

kaalisuustasoon vaikuttaa riskinotto-kyky, tarvittava osaaminen (nykyinen ja puuttuva), käytettävät resurssit, vision haasteellisuus ja organisaation muutosvalmius. Mitä radikaalimpaa innovaatiota organisaatio tavoittelee, sen enemmän siihen sisältyy epävarmuutta. Innovaatiotyypeillä tarkoitetaan ratkaisuja, joilla muutosta ja uudistumista haetaan eli mitä organisaatio tavoittelee innovaatioprosessin tuloksena. Kilpailutilanne kuvaa kenen kanssa organisaatio haluaa kilpailla ja millä kilpailuedulla siihen pyritään. (Apilo ym. 2007, 60–61.)

Onnistuakseen innovaatiotoiminnassa yrityksellä tulee olla innovaatiostrategia, joka on yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Ilman innovaatiostrategiaa yrityksen toimet, kuten erilaiset parhaat käytännöt ja toimintamallit voivat alkaa kehittymään eri yksiköiden intressien mukaan eri suuntiin ja jäädä toisistaan irrallisiksi. Organisaation innovaatiokyky perustuu sen innovaatiojärjestelmään, joka on osiensa, sen rakenteiden ja prosessien summa. Ne määrittävät miten organisaatio pyrkii toteuttamaan innovaatiotoimintaa ja ne joko tukevat toisiaan tai kilpailevat organisaation resursseista. Innovaatiostrategiaan liittyy sen liiketoiminnan ja innovaatiotoiminnan tavoitetilan määrittely sen suhteen, millaisia innovaatioita se tavoittelee ja millaiset rakenteet ja prosessit sitä tukemaan valitaan. (Pisano 2015, 46.)

Innovaatiostrategian kehittäminen on vuorovaikutusta vision ja strategian, innovaatiostrategian, mahdollisuuksien, muutostarpeiden ja resurssien kesken. Uusia mahdollisuuksia voidaan tunnistaa asiakastarpeiden avulla, toimialan muutoksesta tai teknologian kehitymisestä. Muutostarpeita voi löytyä tarjonta-, teknologia-, tai kehitysportfolioiden aukoista tai kannattavuuden tai suorituskyvyn parantamistarpeesta. Resurssit voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa tavoiteltujen innovaatioiden toteuttamista. Innovaatiostrategia on vuorovaikutuksessa organisaatiostrategian kanssa tuoden uutta organisaation strategiaan ja toisinpäin. (Apilo ym. 2007, 62–63.)

Digitaalitekniikan ominaisuudet mahdollistavat uudenlaisia innovaatioprosesseja, jotka eroavat selvästi teollisen aikakauden analogisista innovaatioprosesseista. Tiedon digitalisoituminen, digitaalitekniikka ja erilaiset mobiilit laitteet ovat avanneet aivan toisenlaisen pelikentän aiempaan palvelutuotantoon ja tarjontaan nähden. Teknologian nopea kehitysvauhti ja teknologian yleiskäyttöisyys vaikuttavat

innovaatioihin siten, että myös innovaatioprosessin tulee olla nopeasyklinen. Digitaalisten innovaatioiden kehittämisessä on muutamia olennaisia eroja verrattuna tuotteiden valmistukseen, mitkä innovaatiotoimintaa suunniteltaessa kannattaa huomioida. Erityisen huomattavia vaikutukset ovat digitaalisten, tietopohjaisten tuotteiden ja palveluiden innovointitoimintaa harjoittaville organisaatioille. (Nylén & Holmström 2015, 58.)

Nylén & Holmström (2015) ovat koonneet digitaalisten tuote- ja palveluinnovaatioiden viisi keskeistä avaintemaa digitaalisen innovointistrategian kehykseen. Avaintemoista on johdettu arviointityökalu, minkä avulla yritys voi mitata ja arvioida digitaalisen innovaatiotoimintaansa hallintaa. Ensiksi, digitaalisten tuotteiden ja palveluiden on tarjottava laadukas käyttäjäkokemus, jota voidaan arvioida käytettävyydellä, huolellisesti suunnitelluilla esteettisillä ominaisuuksilla ja asiakkaan sitoutumisella. Pelkkä tehokkuus tai oppimisen helppous eivät riitä, vaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien on herätettävä positiivisia tunteita ja sitä kautta asiakkaan sitoutumista. Toiseksi, yritysten on määriteltävä selkeästi, mitä arvoa asiakas tai käyttäjä saa digitaalisesta tuotteesta ja palvelusta. Aiemmat liiketoimintamallit perustuivat usein kaikille asiakkaille yhtenäiseen hinnoitteluun. Digitaali-ikäkaudella innovaatioita luodaan aineettomista hyödykkeistä, jotka voidaan nopeasti räätälöidä uudelleen. Digitaaliset innovaatiot ovatkin vaikuttaneet useiden vakiintuneiden liiketoimintamallien purkautumiseen. Asiakassegmentointi antaa yrityksille mahdollisuuden uudistaa digitaalisten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelua ja positiointia, miten tuotteita ja palveluita erilaistetaan ja toisaalta paketoidaan yhteen. Digitaalinen innovaatio tarkoittaa uuden, erilaisen liiketoimintamallin omaksumista. (Nylén & Holmström 2015, 58, 61–62.)

Kolmanneksi, digitaaliseen evoluution seuraamiseen kuuluu luonnollisesti teknologisen kehityksen seuraaminen ja ymmärryksen hankkiminen koskien uusia laitteita, digitaalisia kanavia, kuten verkkopalvelut, mobiilit käyttöjärjestelmät ja sosiaalinen media; ja sovelluskaupat innovaatiomahdollisuuksien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. Neljänneksi digitaalinen innovaatio vaatii uusia taitoja, ja yritysten on arvioitava mekanisminsa jatkuvan oppimisen tukemiseksi ja dynaamisten tiimien muodostamiseksi. Viidenneksi, digitaalisessa innovaatioprosessissa tulee olla tilaa ja aikaa improvisaatiolle, ja mekanismeja tällaisten improvisaatioi-

den järjestämiseksi. Digitaalisissa innovaatioissa improvisaatio tarkoittaa käytännössä uudelleen määrittelyä, joka tarkoittaa toisaalta riskin ottamista, mutta toisaalta epäonnistumisen kustannukset eivät ole niin korkeat kuin vastaavassa analogisessa innovaatiokehityksessä. Digitaalinen innovaatio edellyttää organisaatiokulttuuria, joka sallii improvisoinnin ja myös mahdolliset epäonnistumiset koko yrityksessä. (Nylén & Holmström 2015, 58, 63–65.)

Innovaatiotoiminta nähdään pitkäjänteisenä ihmiskeskeisenä toimintana, joka ei tuo pikavoittoja, vaan edellyttää suunnitelmallista ja tavoitehakuista työtä innovaation toteuttamiseksi. Innovoinnin toteuttamisessa osaavalla ja innovointitoimintaan sitoutuneella johdolla on iso rooli, sillä innovointitoiminta haastaa usein organisaation perinteiset tavat, sen liiketoimintamallin, hinnoittelupolitiikan ja organisaatorakenteen. Muutos käyttäjä- ja asiakaslähtöiseen toimintaan tapahtuu pienin askelin, ei yksittäisessä projektissa tai innovaatioprosessissa. Innovaatioprosessin tueksi tarvitaan innovaatiohankkeiden kytkeminen yrityksen strategiaan. Strategian kautta innovaatiohankkeille voidaan luoda organisatorisesti kestävä toimintaedellytykset. (Ruckenstein ym. 2011, 127–128.)

5.3 Muotoilun rooli innovaatioprosessissa

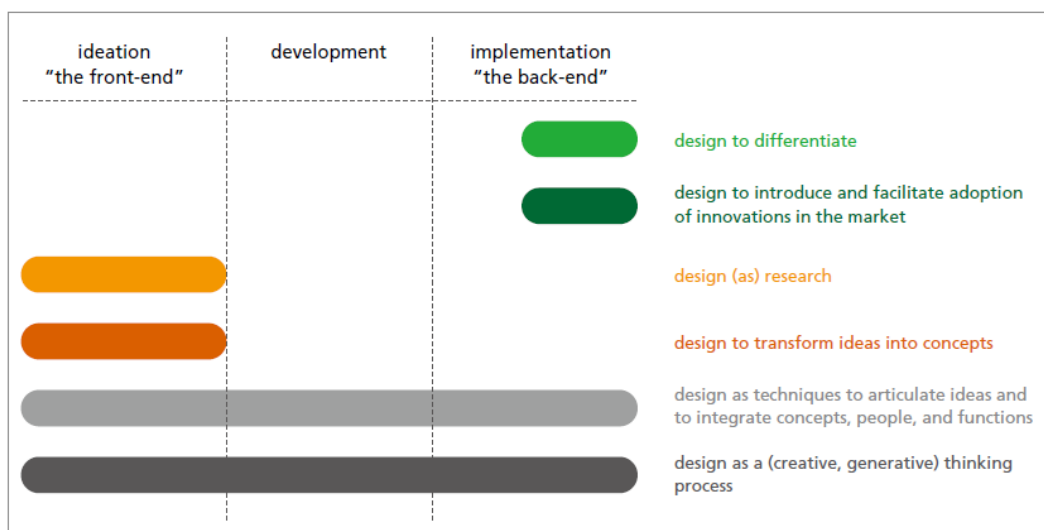
Muotoilu on noussut merkittävään rooliin tuotekehitysprosessissa ja yritysten liiketoiminnan kehittämisenä. Muotoiluajattelu (design thinking) on yritysten kykyä toimia luovasti ja ennakoita, tarvittaessa toimintaa sopeuttaen ja uusia ratkaisuja prototyyppien sekä kykyä tehdä yhteistyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeisen toimintatavan, johon koko organisaation henkilöstö voi osallistua ja siten se voi skaalautua koko organisaation toimintaan tuottaen paljon uusia innovaatioita. (Miettinen 2014, 10.) Useissa Euroopan maissa muotoilua pidetään menestyksekkään innovaatiotoiminnan osana ja monet valtiot ovat sisällyttäneet muotoilun kansallisiin strategioihinsa (Lehtonen & Lehto 2014, 27–28).

Yhä enenevässä määrin kuulee, että muotoilu on olennainen osa menestyvää innovaatioprosessia, mutta väitteen tueksi on vain vähän kvantitatiivisia tutki-

musta, miten muotoilu todella vaikuttaa innovaation syntyyn. Usein muotoilun yhteydessä tehdyt analyysit ovat yksityiskohtaisia caseraportteja ja kvalitatiivisia tutkimuksia. (Hernández, Cooper, Tether & Murphy 2018, 255.) Hernández ym. (2018) ovat tehneet tutkimuksen muotoilun ja innovaation yhteydestä, jota varten he kävivät läpi 123 muotoilualan tutkimusta viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajalta. Tulkintansa ja havaintonsa muotoilun merkityksestä innovaatioprosessissa he luokittelivat kuuteen ydinteemaan (kuvio 8). Luokittelu auttaa ymmärtämään paremmin, kuinka muotoilua käytetään innovaatioprosessissa ja missä vaiheissa prosessia muotoilua yleisimmin käytetään. (Hernández ym. 2018, 265.)

Yleisimmin muotoilua käytetään:

- 1) tuotteen erilaistamiseen
- 2) esittelemään ja helpottamaan innovaatioiden käyttöönottoa markkinoilla
- 3) tutkimuksessa
- 4) ideoiden muuntamisessa konsepteiksi
- 5) tekniikkana ideoiden muotoilemiseksi sekä käsitteiden, ihmisten ja toimintojen integroimiseksi
- 6) luovan ajatteluprosessin tarjoajana



Kuvio 8. Muotoilun rooli innovaatioprosessissa (Hernández ym. 2018, 265).

Muotoilua käytetään erilaisten konseptien tuottamiseen, tuotteen erilaistamiseen ja esteettisen ilmeen luomiseen, minkä avulla halutaan erottautua kilpailijoista.

Muotoilu toimii viestintämekanismina, jonka avulla käyttäjille kuvataan uutta teknologiaa ja yritetään houkutella käyttäjiä omaksumaan ja ottamaan tuote käyttöönsä. Käytön myöhemmässä vaiheessa, kysynnän hiipuesssa, muotoilun avulla kerrotaan tuotemuutoksista ja laajennetaan tuotteen käyttöä luomalla sille uusia, sekundäärisiä käyttötarpeita. Näin pidetään yllä kuvaa teknologisesta kehityksestä. (Hernández ym. 2018, 256–257.)

Nykyisin merkittävin muotoilun tehtävä innovaatioprosessissa on toimia käyttäjämäärityksen hankkimisessa, miten käyttäjä käyttää tuotetta. Tuotekehitykselle merkittävän käyttäjätiedon hankkimiseksi ja koko innovaatioprosessin kiihdyttämiseksi on erityisen tärkeää käyttää yhteistyötä tukevia menetelmiä. Käyttäjakeskeistä suunnittelutapaa tukevat eri menetelmät, joiden avulla suunnittelijat voivat tutkia kuinka ihmiset elävät ja käyttäytyvät tietyissä tilanteissa ja siten selvittää heidän todelliset tarpeensa. Tähän kuuluu myös suunnittelu yhteistyössä käyttäjien kanssa ja tulosten arviointi heidän kanssaan. Muotoilulla on tärkeä merkitys myös siinä, että se auttaa kuluttajia omaksumaan teknologisia innovaatioita helpottamalla niiden käyttöä. (Hernández ym. 2018, 257–258.)

Joissakin organisaatioissa muotoilulla on keskeinen rooli innovaatioprosessissa ja kaikki ideat ja konseptit tuotetaan muotoilun avulla. Abstraktien asioiden kuvaaminen ja muotoilu, prototyyppien laatiminen ja käsitteiden visualisointi ovat muotoilun keskeisiä panoksia innovaatioprosessiin. Tämänkaltaiset suunnittelukäytännöt tarjoavat toimivan rakenteen koko innovaatioprosessin ajalle. Suurin osa katsauksessa läpikäydyistä tutkimuksista kuvaakin muotoilua työkaluna tai työkalusarjana käsitteiden, ihmisten ja toimintojen kuvaamiseksi ja integroimiseksi. Yleisin tutkimuksessa tunnistettu muotoilun rooli oli, että se toimii yleisen, luovan ajatteluprosessin tarjoajana. Muotoiluajattelun todettiin olevan iteraatiivinen, nopeutettu ongelman tunnistamis- ja ratkaisuprosessi, jota käytetään vaatimusten tunnistamiseen ja käyttäjakeskeiseen prototyyppien muotoiluun, kokeiluun ja validointiin. (Hernández ym. 2018, 258–260.)

Muotoiluajattelun strateginen laajentuminen liiketoiminnan eri osa-alueille on tehnyt tilaa etenkin palvelumuotoilulle. Yhtäaikainen kuluttajien kysynnän muutos 2000-luvulla asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin on siirtänyt talouden painoarvon palvelusektorille. Palvelumuotoilun kysynnän kasvu on vaikuttanut sen

rooliin ja kehittymiseen aiempaa merkittävämmäksi ilmiöksi niin maailmalla kuin Suomessa. Isot organisaatiot ja myös julkinen sektori ovat hyödyntäneet palvelumuotoilua toimintansa kehittämässä. (Mager 2009, 28, 33; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 32–33.) Osansa on myös digitalisaatiolla, joka tuo palvelut kaikkien saataville ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakkaan ei tarvitse tyytyä lähimmän kaupan valikoimaan, vaan hän voi vertailla tuotteita ja palveluita ja valita häntä eniten kiinnostavan ja asiakastarvettaan vastaavan vaihtoehdon mistä tahansa. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 6.)

5.4 Palvelumuotoilu innovaation kättilönä

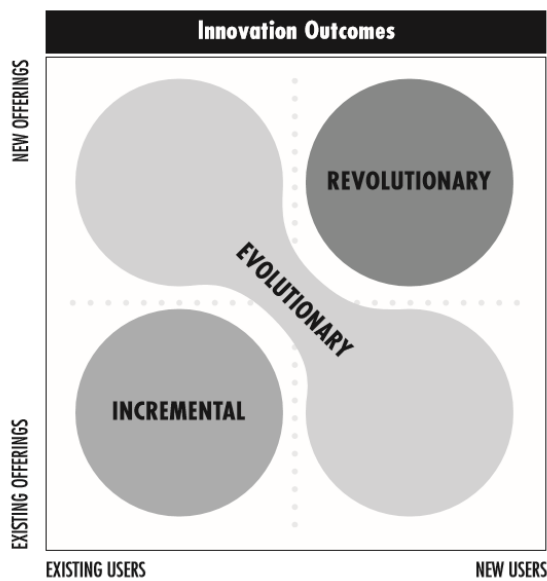
Palvelumuotoilu (service design) on muotoiluajatteluun perustuva osaamisala, joka tarkastelee palvelua asiakkaan näkökulmasta. Sen tavoitteena on varmistaa, että palvelun eri muodot ovat hyödyllisiä, käytettäviä sekä houkuttelevia asiakkaan näkökulmasta samalla kun palveluntarjoajan näkökulmasta palvelu näyttää tehokkaana, tuottavana sekä muista erottavana. (Mager 2009, 34.)

Palvelumuotoilu keskittyy palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen, joka pohjautuu asiakastarpeen syvälliseen ja käyttäjän empaattiseen ymmärtämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluja siten, että se vastaa asiakkaiden tarpeeseen ja samalla palvelun tarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Palvelun odotetaan synnyttävän kilpailuetua tai muutoin tuovan vaikuttavuutta palvelun tarjoajan toimintaan. (Koivisto ym. 2019, 34.)

Palvelumuotoilun keskeinen lähtökohta on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Miettinen 2016, 13). Palvelumuotoilu nähdään holistisena lähestymistapana, joka tarkastelee kokonaisuuksia ja sen osasysteemeitä, osien suhteita ja niiden välistä vuorovaikutusta. Se huomioi ympäröivän kontekstin ja sen, että palvelut ovat eläviä systeemeitä, joita ihmiset tuottavat. (Mager 2009, 37.) Stickdornin ym. (2018, 27) mukaan palvelumuotoilun periaatteissa korostuu nykyisin vielä aiempaa selkeämmin ihmislähtöisyys käyttäjälähtöisyyden sijaan. Nykyisin palvelumuotoilu ymmärretään nimen-

omaan ihmislähtöisenä palvelutarjoomien innovoinnin mahdollistajana ja kehitettävien palvelujen positiivisten asiakaskokemusten varmistajana. Käyttäjätarpeiden aito ymmärtäminen mahdollistaa kokonaan uusien ratkaisujen innovoinnin yhteistyössä asiakkaiden kanssa tai markkinoilla jo olevien palveluiden asiakaslähtöisemmän kehittämisen. (Koivisto ym. 2019, 34, 37.)

Jacoby ja Rodriguez (2007) muotoilutoimisto IDEO:sta ovat jakaneet muotoilu-prosessin tyypilliset innovaatiotyypit kolmeen ryhmään: inkrementaalinen innovointi, evolutionaarinen innovointi ja revolutionaarinen innovointi. Innovaatiotyypit ovat hyvin sovellettavissa palvelumuotoilulla tavoiteltavan ratkaisun innovatiivisuusasteen kuvaamiseen (Koivisto ym. 2019, 62). Kuvio 9 kuvaa tyypillisiä muotoilu-prosessissa tavoiteltuja innovaatiotyyppejä asiakkaiden ja palvelujen nelikentässä.



Kuvio 9. Muotoilu-prosessin tyypilliset innovaatiotyypit (Jacoby & Rodriguez 2007, 14).

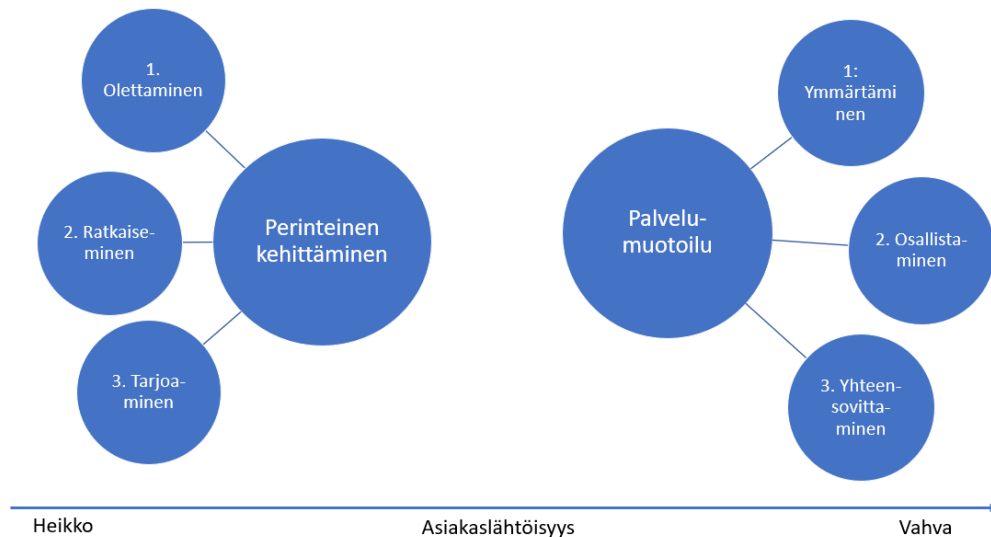
Kun tavoitteena on yrityksen nykyisen tarjooman tai ratkaisun parantaminen nykyisille asiakkaille, kyseessä on inkrementaalinen eli asteittainen innovointi. Tällainen on lyhyen tähtäimen kehittämistä, joka tähtää yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Evolutionaarinen eli laajentava innovointi pitää sisällään joko nykyisille asiakkaille suunnatun täysin uuden palvelun tai olemassa olevan tarjooman mukauttamisen uudelle asiakaskunnalle. Yrityksen tavoitteena on tällöin uuden

kasvun löytäminen joko uusien palveluiden tai nykyisten palveluiden asiakaskunnan laajentamisen kautta. Revolutionaarinen eli vallankumouksellinen innovointi tähtää täysin uuden palvelun kehittämiseen ja uusille asiakasmarkkinoille. Kehittämistoiminnan jänne on pitkä ja sen tavoitteena on tuottaa laajemmin muutosta markkinoille, muuttaa nykyisiä käytäntöjä merkittävästi muun muassa luomalla uusia markkinoita tai syrjäyttää kilpailijoita eli disruptoida nykymarkkinoita. (Jacoby & Rodriguez 2007, 13–14; Koivisto ym. 2019, 62–64.)

Palvelumuotoilulla tavoitellun ratkaisun innovatiivisuusaste voi vaihdella pienestä parannuksesta revolutionaariseen innovaatioon. Palvelumuotoilun näkökulmasta tavoiteltavan ratkaisun innovaatiotyypin määrittely on tärkeää, sillä se auttaa kohdentamaan palvelumuotoilussa vaadittavat resurssit, ajan ja hyödynnettävät menetelmät. Se määrittää palvelumuotoiluprojektin tavoitteen, miten innovatiivista ratkaisua palvelumuotoilulla haetaan ja tavoitteen myös organisaation muutokselle osana prosessia. (Koivisto ym. 2019, 63.)

Viime vuosien aikana palvelumuotoilun työtapana on muuttunut käyttäjille suunnittelusta aiempaa voimakkaammin yhteissuunnitteluksi, jota sanonta ”designing with them, not just for them” kuvaa hyvin. Palvelumuotoilijan roolina on toimia fasilitoijana, joka parhaassa tapauksessa saa ohjattua yhteiskehittämistä siten, että käyttäjät itse osallistuvat aktiivisesti palvelun suunnitteluun. (Singhal 2018.)

Palvelumuotoilun nähdään tuovan yritykselle erityistä etua nimenomaan sen asiakaslähtöisellä kehittämisotteella. Sen vastakkaisena mallina nähdään perinteinen organisaatio- ja asiantuntijalähtöinen kehittäminen, jossa asiakaslähtöisyys toteutuu heikosti. Usein asiantuntijat olettavat tietävänsä asiakkaan tarpeet ja kehitystyötä viedään eteenpäin asiantuntija- tai organisaatiovetoisilla päätöksillä. Palvelumuotoilussa asiakas ja palvelun käyttäjä asetetaan kehittämisen keskiöön ja otetaan mukaan aktiiviseksi osallistujaksi kehittämistyöhön. Suunnitteluratkaisut perustuvat asiakasymmärrykseen, jolla varmistetaan, että kehittämistyössä lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa, eikä asiakkaan oletettua ongelmaa. Palvelumuotoilun eroja perinteiseen kehittämistyöhön havainnollistaa kuvio 10. (Koivisto ym. 2019, 47–49.)



Kuvio 10. Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun erot (Koivisto ym. 2019, 47).

Palvelumuotoilu on yhdistelmä ajattelutapaa, prosesseja ja työkaluja kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Pelkkä prosessi ja menetelmät eivät tee vielä palvelumuotoilua, vaan tarvitaan oikeaa palvelumuotoilun ajattelutapaa. Kykyä ymmärtää, miten työkaluja ja menetelmiä sovelletaan kulloiseenkin tilanteeseen ja prosessin vaiheeseen siten, että saavutetaan paras asiakasymmärrys ja asiakkaan tarpeeseen vastaava lopputulos. Usein kehitystyöhön tarvitaan poikkiorganisatorista yhteistyötä. Palvelumuotoilun tavoitteena on tuottaa yhteistä ymmärrystä ja kieltä eri ammattilaisten keskinäiseen työhön ja myös purkaa organisaatiosiiiloja. (Stickdorn ym. 2018, 21–22.)

Palvelumuotoilun menetelmät ovat luonteeltaan yhteissuunnittelua tukevia, joita hyödyntämällä on mahdollista saada selville asiakkaiden nykyisiä ja piileviä tarpeita. Muotoilun tärkeä tehtävä on tuottaa ideoita ja konsepteja tuleviin käyttäjätarpeisiin. (Miettinen 2009, 62–63). Miettinen (2016, 22) tuo esille palvelumuotoilun moniulotteisuuden, jossa yhdistyy kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet ja muotoilumenetelmien käyttö toimii tärkeänä linkkinä eri toimijoiden välillä. Palvelumuotoilija käyttää erilaisia tutkimus-, suunnittelu- ja visualisointimenetelmiä näiden näkökulmien kattamiseen palvelumuotoiluprosessin aikana. Muotoilija pyrkii löytämään ja ymmärtämään hiljaista tietoa käyttämällä osallistavia tutkimusmenetelmiä, kuten suunnittelutyöpajoja. (Miettinen 2009, 61, 65.)

Palvelumuotoilussa visuaalinen kuvaustapa on keskeinen osa kehityskohteen mallintamista ja asiakkaiden ja kehittäjien kesken käytävää vuoropuhelua. Konkreettisten mallien ja erilaisten visualisointien avulla aineettomat asiat saadaan näkyviksi ja siten palvelun kehittämisestä on helpompaa keskustella. Iteratiivinen suunnittelu yhdessä asiakkaiden tai käyttäjien kanssa eli yhteissuunnittelu on palvelumuotoilulle tunnusomaista. Suunnitteluratkaisut jalostuvat toistuvassa prosessissa, jossa kokeillaan ja arvioidaan saatua tulosta kerta toisensa jälkeen. Ratkaisu jalostuu koko ajan ja käsitys ratkaisun toimivuudesta paranee koko ajan. (Miettinen 2016, 21–23.)

Yksi visuaalinen esimerkki on palvelupolku. Palvelupolku on palvelumuotoilun menetelmä, jonka avulla esitetään asiakkaan ajallinen eteneminen palvelussa. Se kuvaa asiakkaan palvelun vaiheet eli palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan palvelutuokioon sisältyy useita kontaktipisteitä, jotka voivat olla fyysisiä (esimerkiksi hotellin vastaanotto) tai virtuaalisia (verkossa asiakkaille tarjottava varausjärjestelmä). Kontaktipisteiden kautta asiakas kokee palvelun eri muodoissaan ja etenkin fyysisten palvelujen kohdalla useilla eri aisteillaan. Asiakkaan kokemalla ympäristöillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen, sillä ympäristö ohjaa asiakkaan käyttäytymistä ja kokemusta palvelusta. Palvelukokemukseen vaikuttavat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat, joiden kautta kokemus palvelusta muodostuu. Useat nykypalvelut tarjotaan digitaalisissa ympäristöissä. Tällöin palvelun ympäristö on esimerkiksi asiakkaalle verkossa tarjottava palvelun käyttöliittymä tai mobiilisovellus, jonka merkitys palvelukokemuksen kannalta on olennainen. (Tuulaniemi 2011, 39–41.)

5.5 Kokeilemalla kehittäminen

Perinteisesti liiketoiminnan suhtautumisessa innovaatiotoimintaan on korostunut epäonnistumisten välttäminen ja varautuminen riskeihin tutkimalla ja suunnittelemalla laajasti ennen toteutusta. Visio on perustunut yrityksen perustajien näkemykseen ja oletukseen, että heillä on tiedossaan kaikki olennainen markkinaymmärrys. (Baughn & Suciu 2015, 69.) Perinteisen suunnittelun ja projektinhallinnan menetelmät eivät kuitenkaan tarjoa tyydyttäviä keinoja epävarmuuden ja muuttu-

vien asiakastarpeiden hallintaan. Projektinhallinnan keinoin on vaikea edetä tilanteessa, jossa lopputulos ei ole tiedossa projektia aloitettaessa, vaan hahmotuu vasta matkan varrella. Tarvittava teknologia tai asiakastarpeet voivat olla projektia aloitettaessa epäselviä. (Mahmoud-Jouini, Midler & Silberzahn 2016, 146.)

Innovaatiotoiminta on muuttunut yrityksen sisäistä näkemystä painottavasta teknologialähtöisestä, analyttisestä ja tutkimukseen nojaavasta tuotekehityksestä avoimempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Uudemman näkemyksen mukaan asiakastarpeiden tulkinta ohjaa organisaation strategisia valintoja ja tarpeista opitaan kokeilemalla. (Apilo ym. 2007, 29; Kälviäinen 2014, 38.)

2000-luvun innovaatiotoiminnalle on ominaista epävarmuuteen mukautuminen. Toiminnalle luonteenomaista on kokeellinen, iteratiivinen lähestymistapa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Innovaatiotoiminnan edustajat havainnoivat asiakkaita tavoitteenaan ymmärtää asiakkaiden syvempiä tarpeita ennen tietyn ratkaisumallin ja tuotespesifikaation kiinnittämistä. Prosessiin kuuluu tuotteen varhainen testaaminen asiakkailla ja palautteen kerääminen, minkä avulla saadaan lisäymmärrystä ratkaisun soveltuvuudesta. Prosessin riskienhallintaa toteutetaan kokeilemisen ja virheiden kautta, sillä innovointi on oppimista kokeilujen avulla, piilevien mahdollisuuksien löytämistä yhteistyössä asiakkaiden ja verkoston kanssa. Riskiä kokonaisuuden toimivuudesta poistetaan myös sillä, että liiketoimintamalli validoidaan asiakkaiden kanssa ennen markkinoille menoa. (Baughn & Suci 2015, 70.) Aktiivinen suhde käyttäjiin edistää innovaation ja tuotekehityksen onnistumista, sillä tuote on testattu moneen kertaan ennen markkinoille tuomista (Ruckenstein ym. 2011, 88).

Kokeilemalla kehittäminen (Experimentation-Driven Innovation) tarkoittaa systemaattista, loogista ja tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa kehitysprojekteihin. Kokeilemalla kehittäminen on kattavampi ajatusmalli kuin pelkästään satunnaisten kokeilujen toteuttaminen yrityksen ja erehdyksen kautta. Sen tavoitteena on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja. Menetelminä käytetään nopeita ja kustannustehokkaita kokeiluja, joilla kerätään asiakaspalautetta kehitettävänä olevasta ratkaisusta ja joka ohjaa kehityshanketta. Kokeilemalla kehittäminen mahdollistaa nopean tiedonkeruun ja ketterät muutokset. (Hassi, Paju & Maila 2015, 3–4.)

Kokeilulle on tyypillistä, että kehitettävä palvelu tai tuote muotoutuu vasta kokeiluprosessin aikana. Perinteisessä kehittämisessä suunnittelutyö pyritään tekemään hyvin pitkälle valmiiksi ennen käyttäjäkontaktia ja vasta viimeistely lopputuotos tuodaan käyttäjien testattavaksi. Tässä kehittämisessä ”kokeilu” on sitä, että kokeillaan toimiiko kehitetty lopputuote tai palvelu. Kokeilulle ominaista on, että se tuodaan käyttäjien arvioitavaksi hyvin aikaisessa vaiheessa ja kehittämisen sykli on nopeampoisempi kuin perinteisessä kehittämisessä. Kokeilussa lopputulosta tai sen kehittämiseen tarvittavia resursseja ei kiinnitetä etukäteen. Kehittäminen tapahtuu iteratiivisena prosessina, jossa ennen lopullista ratkaisua tehdään useampia kokeiluja. Kokeilusta saatava oppi ohjaa palvelun tai tuotteen kehittämistä ja suunnan vaihtaminen on nopeaa ja helppoa. (Poskela ym. 2015, 12.)

Kokeilusta ja pilotista saatetaan usein puhua virheellisesti toistensa vastineina. Kokeilu on tarkoitettu kerryttämään uutta tietoa kehitettävästä asiasta ja välttämättä kokeilu ei ole viimeistely esitys lopputuotoksesta, sillä sitä ei ole tarkoitettu pysyväksi. Kokeilun arvo on siinä, että sen avulla asiakastarvetta saadaan varmistettua jo ennen kuin varsinaista toteutusta on aloitettu. Kokeilu synnyttää uutta tietoa kehitettävän idean potentiaalista, faktoja olettamuksien sijaan, joihin kehitystyötä ohjaavat päätökset voidaan perustaa. Kokeilujen avulla luodaan ymmärrys mitä tulisi tehdä eli kuvaus projektin lopputuloksesta ja miten se saavutetaan eli projektin vaiheistus. Pilotti on pitkälle kehitetty versio lopullisesta ratkaisusta, jonka lähtökohtaisesti odotetaan onnistuvan. Pilotin avulla varmistetaan viimeiset hienosäädöt ja eri osien yhteen toimivuus ennen lopullista julkaisua, ja pilotti on ikään kuin teatteriesityksen kenraaliharjoitus. (Hassi ym. 2015, 9.)

Kokeilukulttuuri on noussut Suomessa lähivuosina isoon rooliin myös julkisella sektorilla. Se nähdään keinona vastata tilanteeseen, jonka niukkenevat resurssit, yhteiskunnan ja ilmiöiden monimutkaistuminen, talouden ja julkisen sektorin uudistamisen tarve aiheuttavat. Digitalisaation merkitys palvelujen kehitykseen on myös iso. Palveluja tulee kehittää entistä tehokkaammiksi, koska käytettävissä olevat resurssit niukkenevat koko ajan. (Poskela ym. 2015, 9.)

6 ASIAKASLÄHTÖINEN AJATTELUTAPA

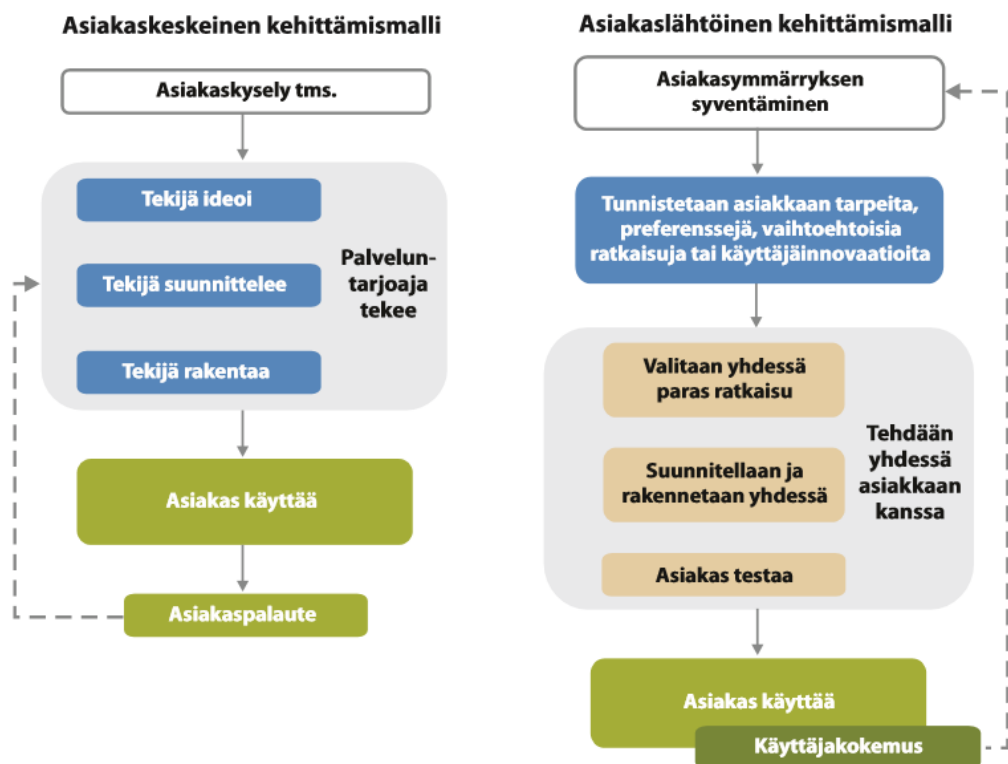
6.1 Palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen

Palveluita on perinteisesti tarjottu kotimaan ja paikallisen alueen markkinoille. Palvelujen ominaispiirteet, se, ettei palveluita voi varastoida vaan niiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti, on vaikuttanut markkina-alueen rajautumiseen. Internetin tulo toi muutoksen palvelumarkkinoille ja teki palvelujen käyttämisen mahdolliseksi aika- ja paikkariippumattomasti maailmanlaajuisesti. Palvelujen digitalisoituminen on edelleen mahdollistanut asiakkaiden palvelemisen entistä vaivattomammin verkossa ja teknologian kehittyminen vaikuttanut yritysten kykyyn palvella asiakkaita entistä yksilöllisemmin. (Koivisto ym. 2019, 20.)

Asiakaslähtöisyyden rinnalla käytetään usein synonyyminä asiakaskeskeisyyttä, mutta ne eivät tarkoita samaa. Jälkimmäinen määritellään siten, että asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut ja toiminnot organisoidaan häntä varten. Asiakaslähtöisyydessä asiakas ei ole ainoastaan palveluiden kehittämisen kohde, vaan asiakas osallistuu aktiivisesti palvelutoiminnan suunnitteluun yhdessä palvelun tarjoajien kanssa koko prosessin ajan. Asiakaskeskeinen toiminta on asiakaslähtöistä vasta silloin, kun se on toteutettu yhdessä asiakkaan kanssa. (Virtanen ym. 2011, 18–19.)

Asiakaslähtöisyydessä asiakas ja asiakkaan tarpeet ja toiveet ovat kaiken toiminnan perusta, mikä haastaa yrityksen päätöksenteon kulttuurin. Aiemmin palvelua tarjottiin yritysvetoisesti tuote edellä, minkä ajateltiin vastaavan asiakkaan tarpeisiin. Jotta asiakaslähtöinen toimintatapa mahdollistuu, se voi edellyttää organisaation toiminnan kokonaisvaltaista muutosta. Ei pelkästään koneiden ja tuotantoprosessien muutosta, vaan myös organisoitumisen, rakenteiden, kulttuurin, prosessien ja ihmisten uudistumista, jotta se voi toimia parhaalla mahdollisella tavoitteensa saavuttamiseksi. Asiakaslähtöinen yritys kuuntelee asiakasta, ottaa huomioon hänen palautteensa ja tekee korjausliikkeitä toimintaansa asiakkaalta saamansa palautteen perusteella. Muutos asiakaslähtöiseksi edellyttää myös yrityksen joustavuutta ja yhteistyötä muiden palveluyritysten kanssa. (Hämäläinen & Lammi 2009, 192; Mager 2009, 39.)

Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisessä pelkkä käyttäjiltä kysyminen suunnittelun alkuvaiheessa ei riitä, vaan käyttäjien osallistumisen tulee olla koko prosessin ajan jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Asiakaskeskeisessä kehittämistavassa asiakkaan tarve huomioidaan palveluiden kehittämisessä ja asiakkaalta kysytään palautetta palveluiden suunnitteluvaiheessa, mutta palvelun tarjoaja lopulta päättää miten toteutus tapahtuu. Asiakkaan rooli on enemmänkin kommentoida jo olemassa olevia palveluita palautteen muodossa, mikä kiinnittää huomion nykyratkaisujen puutteisiin ja jättää uudet, kenties innovatiiviset ajatukset syntymättä. Asiakaslähtöisessä kehittämismallissa asiakas on mukana alusta alkaen, ja parhaassa tapauksessa aloite kehittämiseen on voinut tulla asiakkaalta. Asiakas on mukana innovoimassa palvelua, testaamassa palvelun toteuttamistapaa tai luomassa palvelun vaihtoehtoisia toteutustapoja ennen palvelun varsinaista kehitysprojektia. Koko prosessin ajan jatkuva asiakasymmärryksen syventäminen tuo usein esiin myös uusia, asiakkaita laajemmin koskevia kehittämistarpeita. (Virtanen ym. 2011, 37.) Kuviossa 11 on kuvattu asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen eroja Virtasen ym. (2011, 36–37) mukaan.



Kuvio 11. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen erot Virtasen ym. (2011, 37) mukaan.

Virtanen ym. (2011, 39) mainitsevat seuraavat menetelmät esimerkkeinä asiakkaiden suunnitteluun osallistamisesta:

- Osallistuva suunnittelu (participatory design) tarkoittaa menetelmiä, joiden avulla pyritään yhdistämään käyttäjien ja kehittäjien erilaista tietämystä suunnitteluprosessissa. Suunnittelun kohteena voi olla tuote tai palvelu. Käyttäjät osallistuvat suunnitteluun ja tuovat siihen oman tietotaitonsa, kokemuksensa ja ideansa.
- Crowdsourcing eli ”talkoistaminen” tai ”joukkoistaminen” on yksi osallistuvan suunnittelun menetelmä. Suunnittelun alkuvaiheessa osa perinteisesti organisaation sisällä tapahtuvista tehtävistä ”ulkoistetaan” organisaation palveluiden tai tuotteiden käyttäjille. Yleensä tässä käytetään apuna sähköisiä järjestelmiä.
- Massakustomointi tai -räätälöinti -menetelmällä (mass customization) pyritään tuottamaan suuria määriä tuotteita tai palveluita, jotka ovat räätälöitävissä yksilöllisesti. Asiakkaat voivat esimerkiksi kustomoida itselleen haluamansa kokonaisuuden yhdistelemällä erilaisista tuottajan räätälöimistä vaihtoehtoista.

6.2 Asiakaskokemus

2010-luvulta alkanut asiakkaan aikakausi eli asiakkaan lisääntynyt valta markkinoilla pakottaa yritykset keskittymään asiakaskokemukseen ja asettamaan asiakkaan ja hänen tarpeensa aidosti etusijalle päätöksenteossa ja toiminnassa (Koivisto ym. 2019, 20, 22). Löytänen ja Kortesuon (2011, 7) mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon liittyy tunteita ja alitajuisesti tehtyjä tulkintoja. Yritys voi valita millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan, mutta se ei pysty täysin vaikuttamaan siihen, millaiseksi asiakkaan asiakaskokemus lopulta muodostuu. Yritykselle asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa on huomioitava yrityksen eri osa-alueet ja toiminnot, sillä ne kaikki vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. (Löytänä & Kortesuon 2011, 8.)

Digiaikakaudella tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys globaalisti ovat vaikuttaneet siten, että asiakaskokemuksen odotusarvon määrittää muun muassa kansainvälisesti tunnetut brändit ja teknologiset edelläkävijät. Teknologinen kehitys on avannut yrityksille myös ovia täysin uusien palveluiden kehittämiseksi sekä uusille markkinoille siirtymiseksi. (Gerdt & Eskelinen 2018, 71.) Teknologian kehitykseen liittyy olennaisesti digitalisaatio ja asiakaslähtöiset, yksilölliset palvelut ja (digitaalisen) asiakaskokemuksen korostuminen. Hyvään laatuun totuttuaan asiakkaat odottavat palvelun olevan reaaliaikaista, aina saatavilla ja suurelta osin automatisoitua. Asiakaskokemuksen tulee olla personoitua ja käytettävän teknologian helppokäyttöistä ja intuitiivista, muutoin asiakas siirtyy toisen palvelun tarjoajan palveluun. Teknologia ei ole itseisarvo, mutta sen tulee taustalla mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen toteutuminen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56–59.)

7 AINEISTO JA MENETELMÄT

7.1 Haastattelututkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ei määrällisen tiedon tuottaminen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyyppillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimusjoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti. Tiedon keruun välineenä suositetaan ihmistä. Laadullinen tutkimus tuottaa kuvailevaa, syvällistä ymmärrystä valitusta tutkimuskohteesta ja sen avulla voi tuottaa uusia vastauksia tutkittavaan kysymykseen. Aineiston käsittelyyn käytetään induktiivista analyysia ja aineistosta nousevat seikat määrittävät niiden tärkeyden, ei tutkija. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 151–152, 155.)

Haastattelu on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkija osallistuu vuorovaikteisesti aineiston tuottamiseen ja voi säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelut luokitellaan strukturoimattomiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin haastatteluihin sen perusteella, miten tiukasti haastattelun suunnitellaan noudattavan tutkijan etukäteissuunnitelmaa ja valmisteltuja kysymyksiä. Käytännössä useimmat haastattelut ovat puolistrukturoituja, koska tutkimuksella on aina jokin tavoite ja se kohdistuu tutkijan rajaamaan aihealueeseen. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset ja esittämisjärjestys suunnitellaan etukäteen. Haastattelu voi sisältää avoimia kysymyksiä, jolloin haastateltavalle annetaan tilaa kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan omin sanoin valitsemallaan tavalla. Suljetut kysymykset puolestaan tarkoittavat sitä, että haastateltava voi vastata vain sanalla tai kahdella. (Hyvärinen 2017, 17, 21; Hirsjärvi & Hurme, 2018, 43.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulisi välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei, ja toisaalta liian johdattelevia kysymysmuotoja, kuten ”Teetkö jotakin valmisteluja ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää, mitä?”. Parempi muotoilu voisi olla ”Kuvaile mahdollisimman tarkasti yhtä tai kahta työpäivääsi ennen uuden perehdyttävän tapaamista”. Tutkija voi itse päätellä kuvauksesta

vastaajan valmistautumisen ja saada tietoa laajemmin kuin suoralla kysymyksellä. Kysymysten selkeyteen ja yksiselitteisyyteen tulee kiinnittää huomiota. Peruseriaate on, että haastattelukysymys koskee kerrallaan vain yhtä asiasisältöä. Hyvä tapa on testata haastattelukysymykset etukäteen tai tehdä koehaastattelu kohderyhmässä. Käsitteiden osalta haastattelija voi pyytää haastateltavaa määrittelemään keskeiset asiasanat, jos niiden yksiselitteisyys ei ole varmaa. (Vilka 2015, 82–83.)

Puolistrukturoidun haastattelun rinnalla käytetään usein teemahaastattelun käsitettä. Teemahaastattelussa tutkija ei lyö lukkoon tarkkoja kysymyksiä, vaan määrittelee haastattelussa käsiteltävät keskeiset aiheet tai teemat, joihin haastattelussa tulee saada vastaukset. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkijan kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus on tärkeää. Teemahaastattelussa tutkija tuntee haastatteluteemaa jo etukäteen ja kysymysten valmistelu on tärkeä osa haastatteluun valmistautumista, vaikka haastattelu ei etenisiäkään tarkkojen kysymysten perusteella. Haastattelijan on osattava ohjata haastattelutilannetta siten, että hän saa tarvitsemiaan vastauksia. (Vilka 2015, 79, 83; Hyvärinen 2017, 17.) Teemahaastattelu muistuttaa keskustelua, jossa haastattelija on aktiivinen kuuntelija. Hyvä haastattelija tarttuu tilanteeseen ja suuntaa haastattelua vastausten perusteella, sen sijaan, että pyrkii ainoastaan esittämään etukäteen suunnittelemansa kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 103.)

Opinnäytetyön aihetta ei ole tutkittu aiemmin Kelan toimintaympäristössä ja aiheesta haluttiin saada esille laadullista, innovaatiotoimintaa ja asiakkaiden osallistumista kuvailevaa aineistoa. Asian uutuuden ja vastausten ennakoimattomuuden vuoksi opinnäytetyön tutkimusosion aineiston keruussa käytettiin laadullisia menetelmiä. Menetelmiksi valittiin yksilöhaastattelut ja sähköpostikysely. Aineistoa kerättiin kahdella tavalla: syvällisemmin tietopalvelujen innovointiyksikössä työskenteleviltä henkilöiltä sekä horisontaalisesti Kelan eri yksikköjen innovaatiostrategiatyöhön osallistuvilta henkilöiltä.

Opinnäytetyön tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Kelan tietopalvelujen innovointiyksiköstä. Tutkimusluvan saamisen jälkeen opinnäytetyön tekijä toteutti haastattelut suunnitellusti 15.4. – 28.4.2020 välisellä ajalla Kelan Skype-yhteyksien

avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna tietopalvelujen innovointiyksikön viidelle jäsenelle, kullekin yksilöhaastatteluna. Lähes kaikki haastateltavat työskentelevät toisella paikkakunnalla kuin opinnäytetyön tekijä, minkä vuoksi verkkoyhteyksien kautta tehty haastattelu oli käytännöllisintä. Haastattelujen aikaan Suomessa voimassa olleet sosiaalisen kanssakäymisen rajoitukset käytännössä myös estivät haastateltavien tapaamisen kasvotusten.

Haastateltavia informoitiin tutkimusta koskevalla tiedotteella (liite 1), jonka opinnäytetyön tekijä lähetti yhdessä suostumuslomakkeen (liite 2) kanssa haastateltavalle sähköpostitse haastattelun aluksi. Haastateltavalle kerrottiin suullisen suostumuksen antamisesta ja kysyttiin lupa haastattelun tallentamiselle, mihin kaikki haastateltavat suostuivat. Opinnäytetyön tekijä pyysi haastateltavia kertomaan asioista ikään kuin haastattelijalla olisi ollut työyhteisön ulkopuolinen henkilö, jonka ei oleteta tietävän asioita jo entuudestaan. Innovointiyksikön jäsenten haastatteluilla kerättiin tietoa, millainen nykyinen innovaatioprosessi on, miten asiakaslähtöisyys tähän mennessä on toteutunut ja miten innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden tulisi jatkossa kehittyä (liite 3).

Opinnäytetyöntekijä tallensi haastattelut Skype-ohjelmalla henkilökohtaisessa työkäytössä olevalle kannettavalle tietokoneelle. Haastatteluaineisooa kertyi yhteensä 4h 52min, yksittäisen haastattelutilanteen keston vaihdellessa 45:stä minuutista 1h 45 minuuttiin. Haastattelun pohjakysymykset olivat samat kaikille, mutta keskustelua painotettiin haastateltavan roolin ja innovointiprosessin vaiheisiin osallistumisen mukaan. Osa haastatteluista eteni selkeästi etukäteen valmisteltujen kysymysten mukaan, muistuttaen enemmän puolistrukturoitua haastattelua. Osa haastatteluista eteni asiasta laajemmin keskustellen, muistuttaen enemmän teemahaastattelua, jolloin opinnäytetyön tekijä pystyi tekemään intuitiivisia lisäkysymyksiä ja tarttumaan haastateltavan esille tuomaan näkökulmaan.

7.2 Sähköpostikysely

Kyselylomake on perinteisin laajojen tutkimusaineistojen keruun menetelmä, joka säästää aikaa haastatteluun verrattuna. Kysely voidaan toteuttaa paperilla tai nykyisin hyvin usein sähköisessä muodossa ja siihen voidaan liittää eri tyyppisiä

kysymyksiä. Kyselyvastausten käsittely on etenkin sähköisessä muodossa nopeaa, koska aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää ja litteroida, kuten haastattelussa. Kyselyssä ei kuitenkaan voida varmistua siitä, ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein ja miten huolellisesti hän vastaa kysymyksiin. Tämän vuoksi kysymysten suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota kysymysten selkeyteen ja yksiselitteisyyteen. Myös kyselylomakkeen pituus on merkittävä vastaajan motivaatioon vaikuttava tekijä. Kyselyt voidaan toteuttaa erillisen sovelluksen kautta tai lähettämällä kysely sähköpostitse vastaanottajalle. (Valli 2018, 81–82, 89.)

Toinen aineiston keruu, sähköpostikysely (liite 4) oli tarkoitus lähettää Kelan innovaatioportfolion suunnittelutyöhön osallistuville henkilöille, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin vastauksia laajemmin Kelan eri yksiköistä. Menetelmä valikoitui nopeutensa ja helppoutensa vuoksi, sillä kyselyn avulla aineistoa voi kerätä valmiimmassa muodossa haastatteluihin verrattuna. Kysymysten määrä suunniteltiin myös rajalliseksi, jotta se motivoisi vastaamaan ja toteutustavaksi valittiin sähköposti, jotta vastaamiseen olisi mahdollisimman matala kynnyks.

Sähköpostin välityksellä lähetettäväksi kysely ei kuitenkaan toteutunut suunnitellusti. Työnantajan toimesta samalle innovaatioportfoliotyöhön osallistuvalla työryhmälle oltiin järjestämässä haastattelututkimusta samoihin aikoihin, kun opinnäytetyön sähköpostikysely oli tarkoitus lähettää. Kahden yhtäaikaisten tutkimuksen tekemistä ei kannatettu, vaan sen sijaan työnantajan edustaja esitti, että opinnäytetyön kyselyosion kysymykset otettaisiin osaksi työnantajan toimesta suoritettavaa haastattelututkimusta. Näin sovittiin ja kysymykset lähetettiin työnantajan edustajalle ja edelleen haastattelututkimuksen tekijälle.

Työnantajan haastattelututkimuksen käynnistyttyä esille tuli, että haastattelututkimuksen lopputulos tulisi perustumaan työhön palkatun konsultin muistiinpainoihin haastatteluista. Haastattelut oli jo tässä vaiheessa pitkälti tehty, eikä niistä ollut saatavilla nauhoituksia. Opinnäytetyön tekijä keskusteli tilanteesta työnantajan edustajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Koska toisen henkilön kokemat tulokset ovat niin sanottua toisen käden tietoa, ei niitä voitu käyttää opinnäytetyössä.

Jotta opinnäytetyöntekijällä olisi mahdollisuus saada vastauksia vielä haastattele mattomilta henkilöiltä aiottuihin kysymyksiin, päädyttiin yhdessä työnantajan edustajan kanssa keskustellen lähettämään kysymykset sähköpostilla suunnitellulle vastaajajoukolle. Palattiin siis opinnäytetyöntekijän alun perin ehdottamaan suunnitelmaan. Sähköpostikysely lähetettiin 15:lle vastaanottajalle 12.5.2020 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin viisi työpäivää. Vastaukset kyselyyn pyydettiin sähköpostitse opinnäytetyön tekijälle. Kyselyyn tuli kaksi vastausta.

Innovaatioportfolion suunnittelutyöhön osallistuvilta kerättiin sähköpostikyselyn avulla tietoa suunnitelmista, miten asiakaslähtöisyys tulee jatkossa näkymään Kelan innovaatiotoiminnassa. Sähköpostikysely koostui samoista avoimista kysymyksistä, joita myös haastateltavilta kysyttiin.

7.3 Kerätyn aineiston analyysi

Litterointi tarkoittaa haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon, mikä on työlästä, mutta samalla se lisää tutkijan vuoropuhelua aineiston kanssa ja aineiston tuntemusta. Tekstimuoto helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilka 2015, 89.) Litterointi voidaan tehdä koko aineistolle tai vain tarvittavilta osin, sillä koko haastattelun litterointi sanasta sanaan on työlästä ja vie aikaa. Tutkimuskysymys ja aineiston analysointitapa vaikuttavat litteroinnin tarkkuuteen ja laajuuteen. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 367, 369; Hirsjärvi & Hurme 2018, 140.)

Litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe, jonka kautta tutkija ottaa etäisyyttä haastattelutilanteeseen ja käsitys kokonaisuudesta alkaa jalostua (Ruusuvuori & Nikander 2017, 374). Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 136) mukaan aineiston luokittelua, analyysiä ja tulkintaa ei voi välttämättä erottaa erillisiksi vaiheiksi, vaan tutkija tekee niitä samanaikaisesti. Analyysi alkaa jo usein haastattelutilanteessa, jolloin haastattelijä tekee havaintoja ja oivalluksia haastateltavan vastausten perusteella. Tutkija käyttää aineiston analysoinnissa induktiivista eli aineistolähtöistä tai abduktiivista eli teorialähtöistä päättelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 136.)

Laadullisen aineiston käsittely koostuu analyysivaiheesta ja synteessivaiheesta, jotka vuorottelevat. Analyysissa edetään kokonaisuudesta osiin, eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun synteessissä pyritään luomaan uudelleen kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä ja löytämään uusia tulkin-toja. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 143.) Laadullisen aineiston analyysissä voidaan käyttää erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja, joiden avulla aineistoa käydään läpi systemaattisesti tavoitteena löytää jäsennellystä aineistosta jotain suurempaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemoittelu on luonteva tapa teemahaastatteluaineiston analysointiin. Teemoittelussa aineistosta muodostetaan teemoja eli keskeisiä aiheita useimmiten aineistolähtöisesti. Teemojen mukaan järjestellessä kustakin haastattelusta poimitaan ne kohdat, jotka liittyvät kyseiseen teemaan. Teemat voivat muistuttaa haastattelurunkoa, mutta toisinaan aineistosta voi löytyä uusia teemoja. Raportoinnissa esitetään usein haastateltavien sitaatteja, joiden tarkoitus on antaa havainnollistavia esimerkkejä aineistosta sekä siitä, mitä johtolankoja aineisto on antanut tutkijalle teemojen muodostamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Raportoidessa tutkijan tulisi pyrkiä kiteyttämään aineiston keskeinen anti tutkimustehtävän kannalta. Olennaista on koostaa tuloksia huomioiden se, miten ne vastaavat tutkimuskysymykseen. Saatuja tuloksia tulisi tarkastella kriittisesti oman ajattelunsa ja muiden tutkimusten avulla sekä pohtia esimerkiksi sitä, mitä aineiston avulla voidaan päätellä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä, miten aineistosta havaitut seikat liittyvät aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja tukevatko löydökset muita tutkimuksia vai ovatko ne jollain tapaa ristiriidassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöntekijä litteroi haastattelut mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, yleensä saman ja seuraavan päivän aikana, kun haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut litteroitiin pääsääntöisesti koko haastattelun ajalta, pois lukien yksittäisiä keskustelupätkiä, jotka eivät suoranaisesti liittyneet haastattelijan kysymykseen. Haastatteluista litteroitiin kaikki sanotut asiat, mutta ei merkitty puheen painotuksia tai äännähdyksiä, koska sanotun tason litterointi nähtiin riittävänä tutkimuksen tavoitteeseen nähden. Yhteensä litteroitua

aineistoa kertyi 35 sivua rivivälillä 1. Aineisto tallennettiin opinnäytetyöntekijän työkäytössä olevalle kannettavalle tietokoneelle.

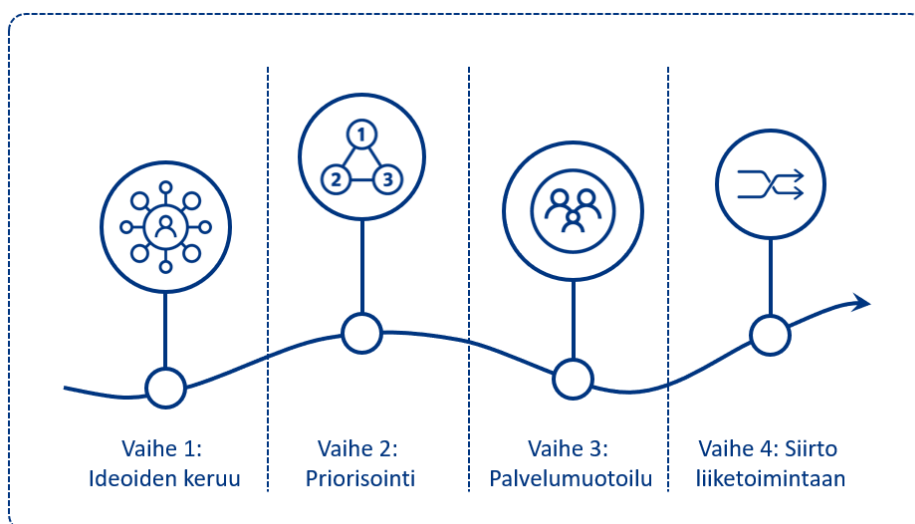
Ensimmäiset oivallukset aineistosta syntyivät jo litteroinnin yhteydessä ja opinnäytetyöntekijä kirjasi havaintojaan ja pohdintojaan muistiin kaikkien haastateltujen aineiston käsittelyn yhteydessä. Litteroitu aineisto jaoteltiin kysymyksittäin analysoitavaksi. Ensin aineiston avulla kuvattiin nykyinen innovointiprosessi vaiheineen, seuraavaksi analysoitiin asiakkaiden osallistumisen nykytilaa koskevat vastaukset ja kolmanneksi asiakaslähtöisyyden kehittämistä koskeneet vastaukset. Lopuksi opinnäytetyöntekijä kävi aineistoa läpi haastattelu kerrallaan kirjatun tarralapuille niistä nousevia huomioita ja teemoja. Jokaisen haastattelun tuloksista kirjatut yksittäiset huomiot koottiin yhteen seinätaululle ja opinnäytetyöntekijä kokosi niistä nousevat yhteiset teemat omiksi luokitteluiksi seinätaululle. Aineiston analyysissä opinnäytetyön tekijä käytti aineistolähtöistä eli induktiivista päättelyä.

Sähköpostikyselyyn saadut vastaukset käytiin läpi ja yhdistettiin haastatteluaineiston analyysiin ja teemoitteluun. Sähköpostikyselyn kysymykset olivat samoja kuin haastateltavilta kysytyt kysymykset, jotka koskivat asiakkaiden tulevaa osallistumista innovointiprosessiin. Sähköpostivastausten yhdistäminen nähtiin perustelluksi myös vastausten niukan määrän (kaksi vastaajaa) ja vastaajien anonymiteetin vuoksi.

8 TULOKSET

8.1 Innovointiprosessin nykytilakuvaus

Haastattelututkimuksella selvitettiin Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön nykyinen innovointiprosessi ja sen vaiheet, jotka on esitetty kuviossa 12. Innovointiprosessi on nelivaiheinen ja siihen kuuluu ideoiden keruu, priorisointi, palvelumuotoilu ja viimeisenä vaiheena aihion siirto liiketoimintaan. Vaiheet kuvataan seuraavissa alakappaleissa.



Kuvio 12. Innovointiyksikön innovointiprosessi ja sen vaiheet.

8.1.1 Vaihe 1: Ideoiden keruu

Innovointiprosessi alkaa ideoiden keruulla. Ideoiden keruuseen on kaksi käytäntöä: kuukausittain henkilöstölle järjestettävä Innoskypeksi nimetty innovointitilaisuus, minkä lisäksi kuka tahansa voi ehdottaa ja lisätä idean tai innovointiaihion kuvauksen innovointiyksikön ideatyöjonolle. Yksikköä perustettaessa vuonna 2019 ideoita oli kerätty myös tietopalvelujen liiketoiminnan yksiköiden päälliköiltä.

Innovointiyksikkö järjestää innovointitilaisuuden yhteistyössä IT-palvelujen kanssa. Innoskype lähti liikkeelle tietopalvelujen tulosyksikön sisäisenä toimintana keväällä 2019. Tilaisuus on järjestetty kasvaneen mielenkiinnon siivittämänä

nyt kaksi kertaa laajemmalle yleisölle yhdessä IT-palvelujen innovaatioyksikön kanssa. Tilaisuus kestää 45 minuuttia ja siihen on mahdollista osallistua kenen tahansa kelalaisen Skype-yhteyksien kautta. Tilaisuuden tavoitteena on saada esille millaisia ideoita ja tarpeita osallistujilla on, millaisia palveluita tarvitaan tai halutaan.

Tilaisuudella on aina aihe, aihekohtainen asiantuntija-alustaja ja fasilitoija, joka on yleensä innovointitoiminnan edustaja. Aihe on jokin ajankohtainen ja useampia kiinnostava tai koskeva aihe, tai jonkun nykypalvelun tiimoilta ajankohtainen aihe, josta palvelun tuoteomistaja tai muu asianomistaja pitää alustuksen. Alustus on lyhyt n. 5-7 min, minkä jälkeen osallistujat alkavat kirjaamaan yksilötyönä omia aiheesta heränneitä ideoita ja ajatuksia yhteiselle alustalle Viima-työkaluun. Työväline on tarkoitettu yhteiseen ideointiin ja ideoiden vuorovaikutteiseen käsittelyyn. Ideat näkyvät reaaliaikaisesti kaikille ja ideoista voi tykätä. Työkalussa pystyy käymään keskustelua niin, että keskustelu jää tiettyyn ideaan liittyväksi. Itsenäisen työskentelyn jälkeen on äänestys, jossa osallistujat äänestävät parhaaksi katsomiaan ideoita. Eniten ääniä saaneita ideoita käydään läpi yhteisesti keskustellen. Muutamia kertoja on aloitettu ideoiden yhteistä jatkokehittelyä, mutta tyypillisesti aika ei ole enää riittänyt tähän. Ideoihin voi palata myös jälkikäteen, sillä kaikki jäävät talteen välineeseen.

Innoskyphen jälkeen, muutaman päivän kuluessa järjestäjien ja alustajan kesken pidetään tilaisuuden retrotilaisuus. Retrotilaisuudessa kirjatut ideat käydään läpi, analysoidaan ja niille haetaan henkilö tai vastuutaho, jolle ideat voidaan toimittaa, jollei tilaisuudessa ole ollut asiasta vastaava taho mukana alustajana. Läpikäynnissä arvioidaan myös mikä innovointitilaisuudessa sujui hyvin ja mitä parannettavaa löydetään.

8.1.2 Vaihe 2: Priorisointi

Ideoiden ja aihoiden priorisointi tapahtuu Innoraadissa, joka kokoontuu kerran kuukaudessa. Innoraati on tietopalvelujen sisäistä toimintaa, jossa on yksiköiden edustajia lähinnä erilaisten päätuoteomistajien ja vastuualueiden roolien kautta.

Tilaisuuden organisoivat innovointiyksikkö ja siellä käydään läpi ideatyöjonolla olevia ideoita ja aiheita tavoitteena päättää, mikä aihe innovointiyksikössä otetaan seuraavaksi työn alle. Priorisoinnissa on kokeiltu ketterän ohjelmistokehityksen SAFe-mallista tulevaa WSJF-priorisointimallia, minkä todettiin soveltuvan huonosti innovointitoimintaan. Lyhenne SAFe tulee sanoista Scaled Agile Framework, skaalatun ketteryyden viitekehys ja WSJF sanoista Weighted Shortest Job First, jonka nykyinen käänös on ”painotettu nopein arvo” (Nitor 2018). Nykyisin priorisointi tehdään vertaamalla vuorollaan kahta aiheita keskenään Paired Comparison –menetelmällä, kunnes jatkoon etenevä idea selviää. Aihion arviointi tapahtuu vertaamalla esimerkiksi aihion toteutuskelpoisuutta tai hyödyllisyyttä joko Kelan tai yhteiskunnan näkökulmasta. Arvio perustuu asiantuntijan subjektiiviseen arvioon.

Tämän jälkeen voidaan erikseen priorisoida esimerkiksi kolmen kärjen osalta, missä järjestyksessä aiheita lähdetään toteuttamaan. Priorisoinnissa huomioidaan myös vallitseva tilanne. Esimerkiksi koronaepidemian vaikutuksesta joitakin aiheita ei ole ollut kannattavaa lähteä viemään eteenpäin, vaan työstettäväksi on valittu aihe, jolla on ajateltu saatavan apua akuuttiin tiedolla johtamisen tarpeeseen koronatilanteessa.

8.1.3 Vaihe 3: Palvelumuotoilu

Kun ideat tai aihiot on priorisoitu, innovointiyksikkö ottaa priorisoidun idean työjonosta työstettäväksi. Suurimmaksi osaksi työ tapahtuu palvelumuotoilun työkonaisuudessa, lisäksi työskentelyssä on mukana tuottaja. Aihiolla on aina vastuupalvelumuotoilija tai työpari, joka lähtee selvittämään aihiossa kuvattua ideaa ja siihen liittyviä sidosryhmiä, toiminnan nykytilaa ja potentiaalisia asiakkaita. Vaiheen tavoitteena on varmistaa, onko esitetty idea ylipäättään elinkelpoinen ja onko esitetylle idealle asiakastarvetta. Mikäli aihe etenee työskentelyssä, aiheita koskevaa asiakasymmärrystä pyritään hankkimaan osallistavien menetelmien avulla, ja lopulta tuottamaan asiakastarpeeseen pohjautuva, rajattu kehittämis ehdotus tai konseptikuvaus. Aihion työstäminen voidaan keskeyttää, jos idea ei ole relevantti. Aihion palvelumuotoiluvaiheen kestolle on asetettu 3 kuukauden tavoiteaikataulu.

Palvelumuotoilun viitekehyksenä käytetään tuplatimanttia ja menetelminä erilaisia osallistavia palvelumuotoilun menetelmiä. Tyypillisiä käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi erimuotoiset haastattelut niin kasvotusten kuin Skype-yhteyden kautta, työpajat eri muodoissaan ja eri tarkoitukseen soveltaen, käyttäjä- ja asiakasprofiilit, asiakaspolku, samanlaisuuskaavio esimerkiksi haastatteluaineistojen analysoinnissa, ideointisessiot, service blueprint (palvelumallin kuvaus) ja business model canvas (liiketoimintamallinnuspohja).

Vaiheen muita tehtäviä ovat tuotteistamisen tehtävät, joista pääsääntöisesti vastaa tuottaja, joka tekee yhteistyötä aihion palvelumuotoilijan ja innovointiyksikön muiden jäsenten kanssa. Näitä tehtäviä ovat aihion ratkaisuehdotukseen liittyvät selvittävät asiat, kuten tietojärjestelmäratkaisun kohdalla sen arkkitehtuuri, kehittämiseen tarvittavat roolit, arviot kehityksen aikaisista henkilötyömääristä, kustannushyötyanalyysin tekeminen, mahdollinen brändäyksen tarve ja siihen liittyvä viestinnän rooli sekä yhtenä tärkeänä tehtävänä tuoteomistajan hakeminen.

Vaiheen tuloksena aihioista riippuen tulee erilaisia word- tai powerpoint-muotoisia kuvauksia aihion tuotoksista ja ratkaisuehdotuksesta. Kuvaukset ovat palvelun toiminnallisuuksien kuvauksia, jossa on kerrottu ketkä ovat asiakkaita, mihin palvelua käytetään ja miten asiakas käyttäisi palvelua. Tietojärjestelmäpalvelun sisältävästä ratkaisusta kuvataan ylätasolla ehdotettavan palvelun ranka ja arkkitehtuuri. Palvelumuotoilussa tuotetut erilaiset visuaaliset mallinnukset ja väli-tuotokset ovat osaltaan myös aihion lopputuotoksia. Sen lisäksi aihoiden lopputuotoksina on tehty videota, Axure-ohjelmalla tehtyjä käyttöliittymäprototyypppejä tai hahmotelmia ja aihion jatkosuunnitelmia. Aihioista riippuen, myös palvelun liiketoimintamallia on hahmoteltu.

8.1.4 Vaihe 4: Siirto liiketoimintaan

Kun aihio valmistuu innovointiyksiköstä ja palvelumuotoilusta, se siirretään liiketoiminnalle ja tuoteomistajalle. Palvelumuotoilija on yleensä mukana aihion siirrossa ja antaa asiantuntijaroolissa perehdytystä aihion vastaanottajalle. Tulokset esitellään aihioista riippuen joko tuoteomistajalle tai muulle asian vastuutaholle,

tai jos kyseessä on täysin uusi palvelu, konseptitoimistolle ja/tai mahdollisesti tietopalvelujen johtoryhmälle tai asian merkittävyydestä ja tarvittavista jatkotoimenpiteistä riippuen jopa Kelan hallitukselle. On myös pidetty laajempia infotilaisuuksia tietopalvelujen henkilöstölle tai viety aihe uudelleen Innoskypeen ideoitavaksi. Aina tuoteomistajaa tai liiketoiminnallista vastaanottajaa ei ole olemassa, etenkin jos aihe on uusi ja ei kuulu suoraan minkään tuoteomistajan alueelle.

Aihion lopetustoimenpiteisiin kuuluu aihion esittelymateriaalin tuottaminen innovointitoiminnan yhteiseen työtilaan Showroomiin, joka on Kelan sisäinen kanava tietopalvelujen innovointiyksikön ja IT-palvelujen innovaatioyksikön aihoiden esittelytoimintaa varten. Lisäksi lopetustoimiin kuuluvat aihion statusta koskevat tilapäivitykset innovointiyksikön työvälineisiin ja aihion intrassa sijaitsevan työtilan muokkaaminen siten, ettei sinne jää ylimääräisiä työaikaisia dokumentteja.

8.2 Asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessiin

Haastatteluissa tutkittiin asiakkaiden osallistumisen nykytilaa innovointiprosessiin. Nykytilan analysoinnin tuloksena koostettiin kolme teemaa, jotka on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13. Asiakaslähtöisyyden nykytilaa kuvaavat teemat

Innovointiprosessin kohderyhmänä Kelan sisäiset asiakkaat

Innovointiyksikön innovointiprosessi palvelee Kelan sisäisiä tarpeita. Innovointiprosessi on organisoitu Kelan tietopalvelujen toiminnaksi ja sen eri vaiheisiin; ideoiden keruuseen, priorisointiin ja palvelumuotoilun työvaiheeseen osallistuu pääsääntöisesti kyseisen tulosyksikön jäseniä. Asiakkailla tarkoitetaan tässä yhteydessä innovointiyksikön (ja joissakin tapauksissa myös tietopalvelujen) ulkopuolisia yksiköitä, joiden tarpeisiin aihioita ja uusia palvelukonsepteja tehdään, ja joille aihion lopputuotos luovutetaan edelleen eteenpäin vietäväksi. Yksiköt ovat tietopalvelujen liiketoiminnan edustajia. Aihion tavoitteena voi olla Kelan ulkopuolelle tarjottavan palvelun kehittäminen tai sisäisten asiakkaiden tietotarpeita palveleva kehittämis ehdotus.

Tässä tutkimuksessa vahvasti esille tullut asiakas on sisäinen asiakas, joista koetaan, että heidän mielipiteet on otettu voimakkaastikin huomioon ideoiden keruussa ja aihion työstämisessä. Asiakastarpeen koettiin ohjaavan voimakkaasti aihion työtä ja konseptin rakentamista. Toisaalta mainittiin, että innovointiyksikön pitää pystyä myös luomaan uutta asiakastarvetta, sillä asiakkaat eivät tiedä, mitä Kela voi heille tarjota. Tämä viittaa ulkoisiin asiakkaisiin, sillä innovointiyksikön tehtävänä on tuottaa uusia Kelan tietovarantoihin perustuvia palveluja.

Kelan ulkoiset asiakkaat eivät osallistu suoraan innovointiyksikön innovointiprosessiin. Heidän tarpeitaan voi tulla esille välillisesti Kelan asiantuntijoiden kautta ideoiden keruun yhteydessä tai ideatyöjonolle kirjattavan ehdotuksen muodossa. Ongelmallisena nähtiin se, että perinteisesti Kelassa ei ole tehty markkinatutkimusta tai laajempaa asiakastarpeiden kartoitusta, mikä heijastelee edelleen myös innovointiyksikön toimintaan. Asiaa on yritetty taklata osallistamalla laaja joukko henkilöstöä ideointiin, mutta koettiin, että asiakkaiden kanssa pitäisi olla enemmän suoraa ja tiiviimpää vuorovaikutusta koko innovointiprosessin ajan. Etenkin ulkoisten asiakkaiden kanssa, jotta kehitystyö ja palvelun tarjonta kohdistuisi haluttuihin palveluihin, eikä palveluita tehtäisi suunnittelutyöhön osallistuvien asiantuntijoiden olettamuksiin perustuen.

Se, miten asiakkaiden huomiointi aihion jatkuessa tuotanto-organisaation edustajien toimesta tapahtuu, oli epävarmaa. Aihion siirron myötä asiakasvastuun nähtiin siirtyvän liiketoiminnalle ja näkyvyys innovointiaihioiden jatkoon häviää.

... en ihan tiedä, et miten siellä tuotantopuolella eli liiketoiminnassa sitten se prosessi etenee, et tekevätkö he sit omista lähtökohdistaan ikään kuin rajauksia siihen palveluun, et millanen se loppukädessä sit on... ei mulla oo tarkkaa tietoo, miten asiakkaat otetaan sitten huomioon, ja asiakastarvetta ja miten siellä osallistetaan tämmösissä tilanteissa sitten. Et se ois ehkä semmonen yks kehitettävä asia tässä meidän prosessissa, et saatas niin kun semmonen ehjä kaari sille asiakkaalle sieltä ideasta, palvelumuotoilusta tuotantoon. (H1)

Yksikön perustamisen jälkeen kesällä 2019 tietopalvelut olivat järjestäneet laajemman asiakas- ja sidosryhmätilaisuuden, jossa osallistujia oli pyydetty ideoimaan uusia palveluideoita ja kertomaan Kelan tietovarastoja koskevista tarpeistaan. Aihion aiheesta ja tavoitteesta riippuen myös ulkoisia asiakkaita osallistetaan, mutta selkeästi tämän nähtiin olevan vielä hyvin rajallista. Yhteistyötä muiden julkishallinnon toimijoiden kanssa on tehty bechmarkkaamalla ja toimimalla esimerkiksi julkishallinnon palvelumuotoilijoiden verkostossa. Koronan aiheuttamien akuuttitöiden myötä innovointitoiminnan ideointi- ja priorisointityön kerrottiin olevan toistaiseksi keskeytettynä.

Palvelumuotoilu aihiotyön osallistamisen keinona

Palvelumuotoiluvaihe nähtiin haastattelujen perusteella selkeimmin vaiheeksi, jossa asiakkaiden osallistaminen ja osallistuminen on voimakkainta. Palvelumuotoiluvaiheessa sisäisiä asiakkaita ja loppukäyttäjiä osallistetaan aihion työstöön erilaisten menetelmien kautta. Heidän kanssaan järjestetään tyypillisesti työpajoja, joissa pyritään aihion sisällön edistämiseen ja luomaan yhteinen mielipide siitä, millainen kehitettävä palvelu voisi olla. Aihoiden sisältöasiantuntijat hajaantuvat ympäri tietopalvelujen henkilöstöä, sekä osittain myös Kelan IT-palvelujen yksiköihin tai Kelan muihin tulosyksiköihin. Aihikohtaisesti kehittämistyöhön on osallistunut myös yksittäisiä Kelan ulkopuolisia asiantuntijoita.

Ulkoisten asiakkaiden osalta heidän mielipiteiden huomioimisen nähdään tapahtuvan palvelumuotoilun keinojen avulla ja palvelumuotoilun ydinasiaksi nähdään

asiakkaan tarpeen löytäminen. Haastattelut mainittiin usein asiakastarpeen ja asiakasymmärryksen muodostamisen menetelmänä.

Me tehdään käyttäjäpersoonia ja niiden visualisointi on se tapa, jolla tässä palvelumuotoilussa tapahtuvaan ideointiin madalletaan sitä kynnystä ottaa niiden käyttäjien tarpeita huomioon, visualisoimalla palvelupolkua tai käyttäjän tarpeita. ... Palvelumuotoilun menetelmin voidaan tehdä sitä kuvaa ja kuvan avulla räjäyttää vanhoja kuvitelmia siitä, miten ne asiat menee. Ne on niitä tapoja, joilla välitetään se ymmärrys sieltä asiakkaan nykytilanteesta sitten näille, jotka käsittelee ja ovat tekemässä ja tukemassa siinä varsinaisessa palvelumuotoilun ratkaisujen tekemisessä. (H3)

Palvelumuotoilun nähtiin olevan menetelmänä tiukka asiakkaiden näkökulman huomioimisen suhteen ja sitä kautta sen nähtiin tuovan automaattisesti lisäarvoa innovointiprosessiin. Toisaalta osallistaminen vaatii tietoista panostamista ja riskinä voi olla, että osallistamisen laajuus jää vähäiseksi, jollei siihen kiinnitetä erityistä huomiota.

... me tarvitaan sellainen rimannosto siinä, että pitäisi olla semmoinen tapa, jolla asettaa se minimi ...että millä tavoin minimissään halutaan osallistaa asiakkaita kunkin aihion kohdalla. (H3)

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessiin ei ole ollut riittävää, vaikka yritystä on ollut. Ideoinnin painottuminen Kelan asiantuntijoihin aiheuttaa sen, että ulkopuolisten asiakkaiden tarpeet tulevat tietoon epäsuorasti ja viiveellä.

Mutta tää alkuvaihe, mistä niitä ideoita tulee, että miten asiakkaat pystyisivät tuomaan meille ideoita työhöön, ja arvioitavaksi heidän aitoja tarpeita suoremmin, eikä niinkään epäsuorasti, joka tällä hetkellä on se pääsääntöinen tapa. ... kun me saataas suoraan se asiakkaalta, se olis jotenkin paljon yksinkertaisempi tapa, jos siihen ei sisälly viiveitä ja muuta tällasta tulkintaa. Sitä alkuvaiheen osallistamista voisi ja pitääkin mielestäni lisätä. (H1)

Koettiin myös, että yksittäisten asiakkaiden osallistaminen aihioon jää kokonaisuuden kannalta suppeaksi otannaksi ja ehdotettiin, että asiakastarpeita pitäisi selvittää laajemmilla kartoituksilla. Yhtenä tavoitteena on ollut luoda vuorovaikutteinen (verkko)ympäristö, joka mahdollistaisi koko innovointiprosessin aikaisen

vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa. Aihioita esiteltäisiin siellä ja asiakkaat voisivat osallistua aihion työstämiseen sen kautta. Tätä ei kuitenkaan ole saatu toteutettua, mikä tuotiin esille puutteena.

Innovointitoiminnan eriytyneisyys

Esille tuli Kelan kiireisten asiantuntijaresurssien niukka käytettävyyys ja osallistuminen innovointiaihion työhön, joka vaikeuttaa aihion idean kehittelyä, jolloin pohdinta tapahtuu innovointiyksikön jäsenten voimin. Resurssien heikko saatavuus näkyy etenkin toteuttajaresurssien puutteena, minkä vuoksi aihioita ei ole teknisesti tarkasteltuna pystytty edistämään. Aihoiden siirtyminen tietopalvelujen konseptitoimistoon ja sieltä eteenpäin varsinaiseen kehitystyöhön koettiin vaikeaksi, jos aihio on toiminnallisen konseptin tasolla ja sillä ei ole vastuutahoa, joka asiaa veisi eteenpäin.

...jotenkin jäi aina vähän vaille aihoiden työstöt siihen asti, että joku vois ottaa siitä kopin, kyllä vietiin jonkun verran niitä asioita eteenpäin, mutta se intressi siihen meidän työn jatkamiseen oli aika matala, et jotenkin ei saatu koko organisaatiota mukaan siihen tekemiseen, vaikka tehtiin aihiota ja kehitettiin ja mietittiin kaikennäköisiä näkökulmia, ja konseptia ja sitä liiketoimintamallia ja muuta mitä pystytys edistämään, mutta ...se kyllä vaatis siinä organisaatiossa, että joku kiinnostuu ja lähtee edistämään. Ei niin kun sellaista omistajaa tunnu löytyvän, eikä sitä resurssiakaan silleen, että edistettäisiin kovin vahvasti näitä. (H5)

Yksikköä perustettaessa vuosi sitten ajatuksena oli, että tehtäisiin erilaisia koestuksia ja demoja, mutta se jäi...jotain tapahtui rekrytoinneissa, tai jotain, en tiedä, että ei sitten saatu sellaista osaamista, jota oli ajateltu palvelumuotoilun ja teknisen toteutuksen välimaastoon, niin se koko ajatus on jotenkin sitten jäänyt. ... Näkisin, että se olisi tarpeen ja tärkeää, että niitten avulla pystyis viestimään asiasta konkreettisemmin ja selkeämmin, että tällasta ollaan mietitty tai tällasta ollaan käyttäjien kanssa testailtu ... Ja jotenkin se tois sellasta uskottavuutta ja sisältöä näihin meidän lopputuloksiin. (H4)

Sisäisten asiakkaiden osalta nähtiin, että osallistaminen on painottunut tietopalvelujen tulosityksikköön. Osassa aihioista on osallistettu myös toisissa yksiköissä työskenteleviä asiantuntijoita. Pohdittiin myös muiden osallistumishalukkuutta itse innovointiprosessin kehittämiseen, tämän hetkinen toteutusmuoto on inno-

vointiyksikön luoma. Ideoinnin osalta on käynnistynyt yhteistyö IT-palvelujen innovaatioyksikön kanssa. Innoskypen osallistujille on tehty kerran kysely, lisäksi tilaisuuden aiheita ja kiinnostuneita alustajia on kysytty muilta yksiköiltä, minkä avulla on haluttu luoda nuoressa organisaatiossa myös yhteishenkeä ja tutustuttaa henkilöstöä toisiinsa. IT-palvelujen innovaatioyksikön vetämänä on lähdetty kehittämään innovaatioportfoliota ja sen hallintaa, jossa mietitään innovaatioasioiden priorisointia. Sen vaikutusta Innoraatiin pohdittiin, miten se tulee vaikuttamaan aihoiden priorisointiin.

8.3 Haastateltavien ehdotukset innovointiprosessin kehittämiseksi

Edellä kuvatun lisäksi haastattelussa tuli esille innovointitoimintaan liittyviä kehitysehdotuksia, joita haastateltavat toivat esille nykytilaa koskevassa haastatteluosiossa. Kehitysehdotukset eivät ole sanasta sanaan lainauksia, vaan opinnäytetyön tekijän puheenvuoroista tiivistämiä ajatuksia, joita haastateltavat toivat selkeästi esille ”tätä pitäisi kehittää” –tyyppisellä sanavalinnalla.

Osa kehitysehdotuksista liittyy koko innovointitoimintaan ja osa ehdotuksista kohdistuu innovointiprosessin tiettyyn vaiheeseen. Osa ehdotuksista on kertausta teemojen tuloksista. Innovointiprosessin eri vaiheisiin liittyvät ehdotukset koottu taulukkoon 1, minkä jälkeen esitetään koko innovointiprosessia koskevia huomioita ja ehdotuksia.

Taulukko 1. Innovointiprosessin vaiheisiin liittyvät kehitysehdotukset

Vaihe 1: Ideoiden keruu	Vaihe 2: Priorisointi
<ul style="list-style-type: none"> • Ideointimenetelmien kehittäminen ja idean laajentaminen ja jatkojalostaminen yhdessä • Sisäisten asiakkaiden ja ulkoisten asiakkaiden suurempi osallistaminen innovointiprosessin alkupäähän ideoiden ja tarpeiden keruuseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aihoiden priorisointimenettelyn ja käytettävien kriteerien läpinäkyvyyden parantaminen • Sisäisten asiakkaiden = Kelan muiden tulosityksiköiden osallistaminen priorisointiin, jolloin on tarve systemaattisemmalle priorisointimenettelylle • Asiakkaiden parempi osallistaminen priorisointiin, etenkin jos innovointitoiminta saa ulkoista rahoitusta, silloin myös ulkoisten asiakkaiden osallistaminen
Vaihe 3: Palvelumuotoilu	Vaihe 4: Siirto liiketoimintaan
<ul style="list-style-type: none"> • Aihoiden tuotosten konkreettisempi tai visuaalisempi demoilu, protoilut ja kokeilut käyttöön • Osallistavien menetelmien monipuolinen käyttäminen oikeiden loppukäyttäjäasiakkaiden kanssa • Minimiosallistamisen vaatimukset • Palvelumuotoilijan työn ja roolin ymmärtäminen, työskentelyvapauden ja tilan antaminen ilman tiuhaa kokouksiin osallistumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Näkyvyys idean koko elinkaareen, sillä aihion jatkuminen tuotantovaiheeseen ja asiakastarpeen varmistaminen siellä on epäselvää

Koko innovointiprosessia koskevat kehitysehdotukset:

- Miten asiakas pidetään tietoisena tekemisestä innovointiprosessin aikana
- Asiakkaiden resurssien varaaminen innovointiaihion työskentelyä varten
- Yhteiskehittämistä tukevien menetelmien monipuolinen käyttäminen
- Kenttätöissä nyt mukana olevien asiantuntijoiden mukaan saaminen innovointityöhön, jotta innovointiin saataisiin ajantasaisin tieto
- Asiakkaiden tiukempi mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen ja osallistavien menetelmien käyttö, innovointitoiminnan asiakaslähtöisyyden kehittäminen

- Toimintatapojen ja työskentelyn muutos: siirtyminen pois perinteisestä asiantuntijalähtöisestä suunnittelusta ja linjaesimiesten päätösvallasta asiakaslähtöisyyttä ja palvelumuotoilua tukevaksi
- Innovointiin tulisi varata tietopalvelujen asiantuntijoiden aikaa tai keksiä menetelmiä, miten kiireisten asiantuntijoiden aikaa ja asiantuntemusta voisi saada
- Ympäristö aihoiden esittelyä ja ulkoisten asiakkaiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta varten

8.4 Innovointitoimintaan osallistuvien näkemykset innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden kehittämisestä jatkossa

Haastatteluilla ja sähköpostikyselyllä selvitettiin, miten innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden tulisi jatkossa kehittyä, sekä ketä Kelan asiakkaina nähdään. Saadut tulokset on yhdistetty yhteen. Tuloksena saadut teemat esitetään kuviossa 14.



Kuvio 14. Asiakaslähtöisyyden kehittämisen teemat

Asiakkaan kolmijakoinen määritelmä

Innovointiprosessin eri vaiheet ja erityisesti asiakkaan laaja käsite toivat oman monitahoisuutensa haastateltavien pohdintaan. Kelan asiakkaina nähdään hyvin moninainen joukko, kuten esimerkiksi henkilöasiakkaat, apteekit, terveydenhuollon organisaatiot, lääkäriasemat, erilaiset julkishallinnon organisaatiot, yksityiset yritykset, ministeriöt, media, kunnat, sekä Kelan sisäiset asiakkaat, joilla tarkoitetaan Kelan tietopalvelujen sisäisiä yksiköitä tai Kelan muita tulosityksiköitä. Volyymltään suurin asiakas on Kelan etuuksia saava henkilöasiakas, jonka määritelmää voidaan edelleen tarkentaa erilaisin perustein eri asiakassegmentteihin.

Tulosten perusteella uudessa strategiassa tarkoitetun asiakkaan käsite on kolmijakoinen: henkilöasiakkaat nähdään vahvimpana asiakasryhmänä, seuraavana mainittiin yleensä Kelan sisäiset asiakkaat ja näiden jälkeen muut organisaatiot. Arvioitiin, että iso osa Kelaa ajattelee varsinaisena asiakkaana henkilöasiakasta, joka asioi Kelan toimistossa tai verkkopalvelussa ja saa etuuksia. Kelalla ja erityisesti tietopalveluilla on paljon myös muita asiakkaita, joiden näkökulmasta strategiassa on paljon hyviä linjauksia, mutta joiden osuus käytännön työssä näkyy vielä heikosti.

Tietopalvelut vuoden vanha tulosityksikkö, ja sitä ennen tämmöistä kokonaisuutta ei ole ollut. Kelan strategiaa on rakennettu vuosikautia nimenomaan etuusasiakkaiden näkökulmasta, elikkä henkilöasiakkaiden näkökulmasta. ... Ja nyt tietopalvelujen mukaan tultua, strategiaa on ryhdytty laajentamaan muihin asiakasryhmiin... se ei ole mielestäni vielä riittävän yksiselitteinen siltä kohdin... Tämä strateginen suuntautuneisuus vaatii enemmän aikaa kuin yhden vuoden, että me saadaan oikeesti tietopalvelujen asiakassegmentit tai ryhmät mukaan tähän strategiseen keskusteluun riittävästi, että niille syntyisi myös sellainen voimakas painoarvo siinä strategiassa. (H1)

Asiakastarpeiden ymmärtäminen

Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä selvästi aiempaa voimakkaammin ja hyvin monipuolisesti innovointiprosessissa. Asiakastarpeita ehdotettiin kerättäväksi jo ennen ideointia, jotta ideat ja aihiot keskittyisivät varmasti aitoihin asiakastarpeisiin, ei sisäisiin ideoihin. Vasta tarpeiden kartoituksen jälkeen tulisi innovointiaihioiden ideointi ja pohdinta, jossa katsottaisiin, mitä aiheita ja ideoita kerätystä tarpeista

alkaa nousemaan. Innovaatiota tulisi koota laajasti eri toimijoilta Kelassa, kumppaneilta ja myös henkilöasiakkailta, sekä tulisi myös seurata aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti muiden toimijoiden kehittämistä. Sisäisten asiantuntijoiden ja asiakkaiden osalta tärkeää olisi, että innovointiin osallistuisi sellaisia henkilöitä, jotka tällä hetkellä työskentelevät kentällä asiakkaiden kanssa, jotta asiakasymmärrys perustuisi viimeisimpään tietoon.

Palvelumuotoilu nähtiin toimintatapana, jonka kautta asiakaslähtöisyyttä saadaan tuotua prosessiin ja jota innovointiyksikön työskentelyssä tulee edelleen jatkaa ja monipuolistaa. Palvelumuotoilun kenttätutkimuksen erilaisten menetelmien rohkeampaa käyttöä esitettiin myös innovointiprosessin aikaisempien vaiheiden tiedon ja asiakasymmärryksen keruuta varten.

...mä haluaisin, että me aikasempaa paljon rohkeammin mentäs ja tehtäs vaikka tämmösiä käyttäjäsafareita, varjostettaisiin ihmisiä, mystery shoppingia, oltas oikeesti niitten henkilöasiakkaiden ja yritystoimijoiden ja oli ne sitten mitä tahansa vaikka muita virastoja tai julkishallinnon toimijoita, että mentäisiin rohkeammin sinne missä se työ tapahtuu. Näkisin, että se on välttämätöntä. (H3)

Pohdittiin myös asiakkaiden ryhmittelyä tai segmentointia ja sitä, että jokaiselle segmentille tulisi laatia oma markkinointi- tai osallistamissuunnitelma siitä, miten heidät otetaan mukaan innovointiprosessiin, miten heitä lähestytään ja miten heitä osallistetaan. Pohdittiin, pitäisikö asiakastarpeista kerätä esimerkiksi jonkinlainen pooli. Tunnistettiin myös, että laaja asiakastarpeiden kartoitus on pienelle yksikölle iso urakka ja työhön tulisi osallistua laajemmin tietopalvelujen asiakkuuksien parissa työskenteleviä henkilöitä. Asiakaskenttään tutustumista ja ideointia tulisi viedä myös ulos Kelasta ihan konkreettisin keinoin.

Meidän pitäisi järjestää innoskypejä ja innovointitilaisuuksia, tehdä joku pop-up-labra, tietopalvelujen innolabra ja viedä tuonne turuille ja toreille, tai vaikka sitten johonkin virastoon. Kyllä meillä pitäisi olla ballseja mennä sinne ja sanoa, että me ei tiedetä, mitä täällä tapahtuu ja antakaa meidän osallistaa teitä tähän Kelan palveluiden kehittämiseen ja tietopalveluiden toiminnan kehittämiseen. (H3)

On kyll huomannut et se on tosi hyödyllistä ja silmiä avaavaa keskustella käyttäjien kanssa suoraan siitä, minkälainen se heidän työnsä on ja mihin he näitä Kelan tietoja tarvitsee ja minkälaisia haasteita siinä nykytilanteessa on ja minkälaisia toiveita on. Ehkä

tämmöisten käyttäjätarpeiden keräyksen tai haastatteluiden tai muiden lisäksi se idean yhteinen kehittäminen eteenpäin asiakkaan kanssa. (H4)

Henkilöasiakkaiden palvelujen osalta nähdään, että innovaatioita tulisi kehittää asiakkaan tarpeista lähtien siten, että Kela-asiointi helpottuu tai paranee. Innovaatioita voisi syntyä siten, että ajatellaan, miten Kela-asiointi nivoutuu asiakkaan muuhun elämään. Innovoinnin kohteena voisi olla asiakkaan kokonaisprosessin sujuvoittaminen, esimerkiksi sairaalahoidosta kotiutuvan asiakkaan tapauksessa.

Voisi ajatella, että kenenkään asiakkaan varsinainen päämäärä ei ole Kelan kanssa asiointi, vaan hoito, kuntoutus, toipuminen tai toimeentulo. Näin ajatellen; mitä näkymättömämpää Kelan toiminta asiakkaalle on, sitä parempi. Toisaalta esim. moniongelmaiset tarvitsevat ohjausta ja henkilökohtaista palvelua. (K1)

Asiakaskokemuksen paranemisen lisäksi voitaisiin saada aikaan myös vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Innovaatiot voisivat liittyä Kelan asiointiprosessien sujuvoittamiseen tai korvausten edellyttämien todistusten automatiikkaan, minkä ideointiin lääkäreitä ehdotettiin otettavan mukaan. Palvelujen pilottivaiheessa ehdotettiin myös mediahuomiota mukana oleville kansalaistestaajille.

Asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessiin ja päätöksiin

Vastausten perusteella asiakkaiden tulisi osallistua koko innovointiprosessin aikaisiin vaiheisiin ja tehtäviin. Asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessin päätöksiin toi esille monia näkökulmia. Laajempi sisäisten asiakkaiden ja jopa kaikkien asiantuntijoiden mahdollisuus osallistua aihoiden priorisointiin nähtiin sitouttavana. Mikäli yksittäinen asiantuntijakin voisi osallistua priorisointiin, se toisi erilaista positiivista näkyvyyttä innovointitoiminnalle aiempaan päätösmenettelyyn ja perinteisen linjaorganisaation toimintamalleihin verrattuna. Mitä laajemmaksi priorisointiin osallistujien määrä kasvaa, sitä tarpeellisemmaksi nähtiin systemaattisen ja läpinäkyvän priorisointimenetelmän kehittäminen. Nykyisen priorisointimallin osalta kommentoitiin, ettei ole selvää, millä perusteilla aihioita arvioidaan ja koettiin, että päätökset työn alle otettavasta aihioista ovat olleet yksittäisten henkilöiden intresseihin perustuvia ratkaisuja.

Näkemykset ulkoisten asiakkaiden aihoiden priorisointiin osallistumisesta vaihtelivat. Ulkopuolisten asiakkaiden osallistuminen olisi kannatettavaa ja perusteltua nykytrendien mukaisessa kehityksessä, jossa toimijat tekevät avoimempaa ja yhteisöllisempää kehitystyötä. Riskinä nähtiin se, että aihoiden priorisointi voisi painottua Kelan kannalta aihioihin, joiden toteuttaminen ei ole Kelan tavoitteiden mukaista tai on ristiriidassa lakisääteisten tehtävien ja roolin kanssa. Nykyiset tuotannossa olevat järjestelmät ja niiden arkkitehtuuriset ratkaisut asettavat myös tietynlaisen toimintaympäristön, jonka ehdoilla joudutaan toimimaan. Asiaa voisi kokeilla jossain sopivassa asiayhteydessä, joka olisi riittävän rajoitettu kokonaisuus.

Yhteistyö asiakkaiden kanssa edistäisi näkemystä siitä, millaiset asiat heille ovat merkityksellisiä, ja millaisia asioita Kelan kannattaisi priorisoida ja mitä palveluja milloinkin kehittää. Nähtiin, että vuorovaikutuksen tulisi olla melko tiivistä ja koko innovointiprosessin ajan jatkuvaa. Asiakasyhteistyön nähtiin antavan palautetta, mihin suuntaan kokeilun tai kehitettävän palvelun kehitystä tulisi viedä. Tuotiin esille myös se, että kokeilu pitäisi pystyä keskeyttämään, jos näyttää, että idea ei olekaan toimiva eikä viedä asiaa väkisin eteenpäin. Tähän mennessä aihioita ei ole vielä keskeytetty tai toisaalta myöskään päästy varsinaiseen kokeiluun.

Innovointitoiminnan tavoitteiden kirkastaminen

Lähes kaikissa haastatteluissa ja kyselyvastauksissa esille nostettiin resurssien varaaminen innovointiin ja aihoiden työstämiseen niin palvelumuotoilijoiden kuin muiden työhön osallistuvien kelalaisten osalta. Resurssoinnin varmistaminen nähtiin tarpeelliseksi, jotta saadaan aikaan näkyviä, vaikuttavia ja kustannushyötyjä tuovia tuloksia.

Tutkimuksen aikaan aihiotyöskentelyn tehtävät ovat vain innovointiyksikön jäsenten työjonolla. Sisäisten asiantuntijoiden osallistumiseen tulisi myös varata työaika, jotta aihion osallistuminen ei tulisi ohi jonon ylimääräisenä tehtävänä. Koettiin, että asiantuntijoiden työaika on vaikea saada varattua työpajoihin tai mihinkään pidempikestoiseen osallistumiseen. Tämän vuoksi esimerkiksi haastattelut on pidetty maksimissaan tunnin mittaisina.

Palvelumuotoilijan osalta resurssointi tarkoittaa, että työtä ei tehdä asiantuntijalähtöisenä suunnitteluna ja työskentelyn jalkauttamista kentälle aivan eri mitta-kaavassa kuin aiemmin, mikä kysyy aikaa ja vaivannäköä. Mikäli kalenterissa on päivittäin muita varauksia, ne rikkovat keskittymistä pidempiin työskentelyrypeamiin ja aihion tavoitteellinen 3 kuukauden aikaraja on haasteellinen.

Kyllä se on tehtävissä ... sitten vaan pitää tehdä selväksi, että nyt on se asiakasymmärryksen keruuvaihe ja nyt lähdetään kaikilla aisteilla kokemaan, mitä tapahtuu, mikä se nykytilanne on. Arjessa tapahtuvat palaverimäärät...se on mahdollista vetää 3 kk:ssa, mutta silloin toimintaympäristön pitää ymmärtää se palvelumuotoilijan työ ja silloin ei saa olla kaiken maailman palavereja, sidoksia ja verkostoja, joissa pitää olla, niin silloin pitää oppia karsimaan niistä sen hyväksi, että se saadaan vietyä läpi 3 kk:ssa. (H3)

Tietynlaista ristiriitaa toimintaympäristön suhtautumisessa koettiin näkyvän siinä, että Kelan perustoiminta rahoitetaan verovaroin ja budjettirahoituksella Kelalle osoitettu tehtävä on sosiaaliturvan toimeenpano. Kaikki muu tulisi pääsääntöisesti tehdä ulkopuolisella rahoituksella. Kun tavoitteena on tehdä uusia, ei-lakisääteisiä palveluita, pitää myös niiden rahoitusmalli miettiä osana innovointitoiminnan kehittämistä. Mikäli palveluiden kehittämisen rahoittaisi ulkopuolinen taho ja palveluille tulisi käyttömaksut, olisi tilanne toisenlainen, jolloin rahoittajan tulisivin pystyä vaikuttamaan päätöksiin. Asiaan liittyy vielä paljon juridista selvitystyötä ja osittain myös tämän vuoksi resurssien varaaminen toimintaan, joka ei ole Kelan lakisääteinen tehtävä, on haasteellista.

Haastateltavat kokevat, että tietopalvelujen strategiataso ei anna riittäviä suuntimia tai tarttumapintoja innovointityön toteuttamiselle. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, ettei ole varmuutta, miten innovatiivisia tuotoksia aihioista odotetaan ja millä perusteilla ideoiden priorisointia tulisi tehdä tai minkä asiakasryhmien tarpeita tulisi priorisoida. Pohdittiin, onko aihoiden valinnassa innovatiivisuuden sijaan painotettu tuttuutta ja riskittömyyttä, kun ei ole varmuutta millaiseen (liike)toimintaan Kelassa ollaan valmiita. Tähän mennessä tehtyjen aihoiden aiheet ovat kohdentuneet eri tavoin, niin sisäisten asiakkaiden kuin ulkopuolisten asiakkaiden tarpeisiin. Epävarmuus työn odotetuista tuloksista on vaikuttanut myös palvelumuotoilun työmenetelmien valintaan ja koettiin, ettei palvelumuotoilussa ole päästy sen tarkoittamaan asiakaslähtöiseen ja yhteiskehittämisen työtapaan.

9 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tietopalvelujen innovointiyksikön toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden selkiyttäminen on ensimmäinen asia, johon yksikön kehitystoiminnassaan tulisi tarttua. Tässä kehittämissuunnitelmassa esitetään toimenpiteitä sen tehtäväksi sekä innovointiprosessin asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Ehdotetut toimenpiteet koskevat ylemmän tason suunnittelua sekä käytännön keinoja, joiden avulla innovointiprosessin asiakaslähtöisyyttä saadaan lisättyä. Olennainen asia suunnittelutyössä on tunnistaa mitä asiakkaita ensisijaisesti innovointiprosessin tuloksilla halutaan palvella. Innovointiyksikön kannattaa huomioida tuloksissa esitetyt kehitysehdotukset innovointiprosessiin ja sen yksittäisiin vaiheisiin. Kehitysehdotukset kannattaa luokitella ja arvioida yhdessä keskustellen, mitä niistä halutaan lähteä toteuttamaan ja millaisella aikataululla.

Yksi yleisesti käytetty menetelmä uusien liiketoimintamallien suunnitteluun on Business model canvas eli liiketoimintamallinnuspohja (Edwards-Schachter 2018, 70). Mallin käyttäminen toisi hyötyjä innovointiyksikölle ja Kelan tietopalveluille jäsentämällä ajatuksia sopivasta liiketoimintamallista. Liiketoimintamallin suunnitteluun esimerkiksi työpajatyöskentelyssä tulisi osallistua innovointiyksikön lisäksi tietopalvelujen johtoa, jotta sitoutuminen tavoitteisiin tapahtuu organisaatiotasolla. Yksi olennainen osa mallia on tavoiteltavien asiakasryhmien määrittely, joka on myös innovaatiostrategian osa-alue. Yksikön toiminnan suunnittelu tulee kytkeä osaksi talotasoista innovaatiostrategiatyötä, koska sitä kautta organisaation strategiatavoitteet pääsevät ohjaamaan innovaatio toiminnalle asetettavia tavoitteita. Innovaatiostrategia ottaa kantaa aihoiden innovatiivisuusasteeseen ja toimialaan, jolle innovaatioita halutaan suunnata sekä miten innovaatioita halutaan tuottaa eli prosessiin (Apilo ym. 2007, 60). Sopivan liiketoimintamallin luomisessa on huomioitava myös Kelan roolin juridiset näkökulmat.

Business model canvas -mallista hieman muokattu malli on erityisesti uusien liiketoimintamallien ideointiin tarkoitettu New business exploration canvas (Qvik 2019), jonka käyttöä voisi myös kokeilla. Sen looginen täyttöjärjestys lähtee asiakasryhmistä ja heidän ongelmistaan ja korostaa ratkaisujen ideointia vastaamaan asiakastarpeita.

Kelan yhteiskunnallisessa roolissa voisi pohtia myös sitä, millaisia innovaatioita halutaan tuottaa. Kaikki innovaatiot eivät ensisijaisesti tavoittele pelkkää taloudellista hyötyä, vaan tavoitteena voi olla ratkaista monimuotoisempia ongelmia ja tarjota asiakkaille tai yhteiskunnalle muunlaista lisäarvoa uudenlaisten kokonaisratkaisujen muodossa (Ruckenstein ym. 2011, 16). Tuloksissa tällaiseksi näkökulmaksi esitettiin sairaalasta kotiutuvan potilaan kokonaisuutta. Tämänäyttypissä aiheissa Kelan vahvuudet ja niihin liittyvät innovaatiot voisivat tulla esille neutraalimmassa kontekstissa. Innovointiyksikön työmenetelmänä on palvelumuotoilu, jonka avulla asiakas tuodaan osaksi innovaatioiden suunnittelutyötä. Innovointiyksikön jäsenet voisivat lähteä havainnoimaan esimerkiksi ehdotettua asiakastilannetta, lupakäytännöt huomioiden. Toinen luonteva etenemisväylä voisi olla viranomaisyhteistyö, joiden välisten palveluprosessien kautta tyydyttämättömiä asiakastarpeita voisi löytyä. Viranomaisten välisten prosessien sujuvuus palvelee lopulta myös henkilöasiakkaita. Monipuolinen osallistavien menetelmien käyttö tukee asiakasymmärryksen lisäämistä ja sitä kautta strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Innovointiyksikön aihiotyöskentelyä voisi kokeilla nopeuttaa ja fokusoida asiakastarpeiden mukaisesti digitaalisen innovaationsprintin avulla. Malli on suunniteltu julkisen sektorin digitaalisten innovaatioiden synnyttämiseen ja selkiyttämään epäselviä tavoitteita. Malli alkaa asiakasymmärryksen keräämisestä ja vasta sen jälkeen etenee ideointiin, jolloin se aikaistaa innovointiprosessin alkupäätä. (Tate ym. 2018, 190.) Sama ajatus esitettiin myös haastatteluissa kehitysehdotuksena, sillä esille tuli ideoiden epävarmuus suhteessa oikeisiin asiakastarpeisiin. Mallin mukainen aihiotyöskentely tukisi innovointiyksikön siirtymistä kohti asiakaslähdistä kehittämismallia ja vähentäisi riskiä edistää sellaista aihiota, jolle ei ole varmistettua kysyntää.

Asiakkaille tarpeellisten, Kelan toimintaan liittyvien innovaatioiden kehittämiseen on helpompi osoittaa muunkin organisaation resursseja. Tämän vuoksi yhteistyön rakentaminen muuhun organisaatioon on tärkeää, jotta innovointitoiminta ei jää omaksi saarekkeekseen. Tietopalvelujen innovointiyksikkö on nuori yksikkö ja myös tästä näkökulmasta tavoitteellisen yhteistyön rakentaminen uudessa roo-

lissa on tarpeen. Yhteistyön tiivistäminen IT-palvelujen innovaatioyksikön ja Kellan liiketoiminta-alueiden kanssa innovaatioportfoliotyön ja muun kehitystyön osalta kehittää vuorovaikutusta ja luo olosuhteita innovaatioiden synnyttämiseksi.

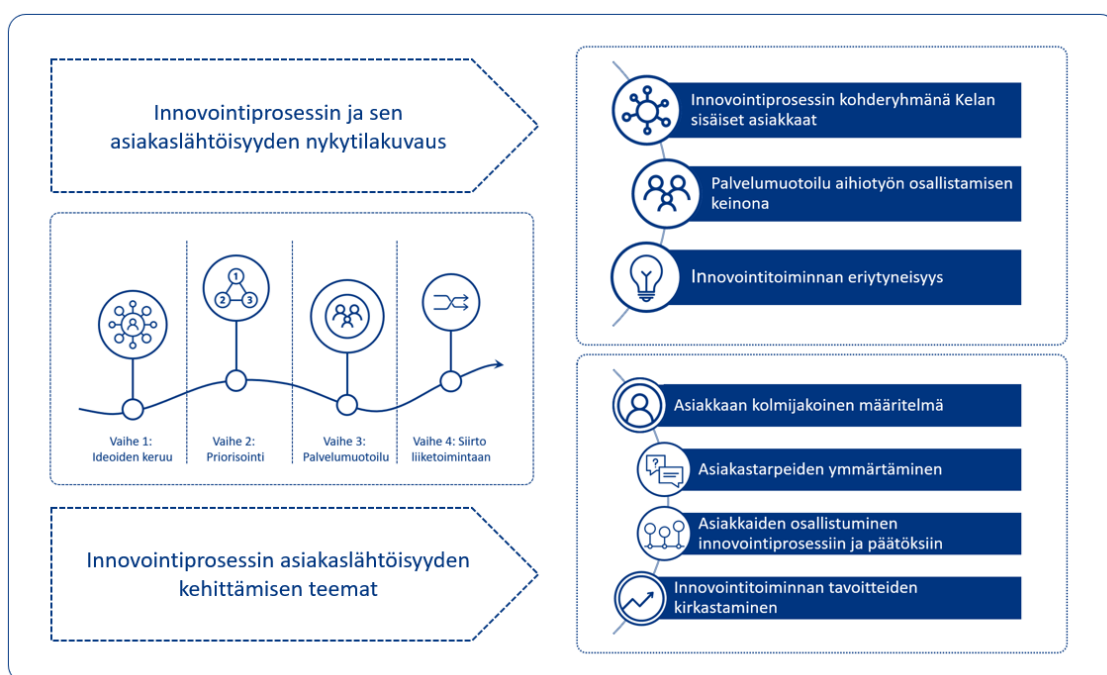
Aihion toteutuksen edetessä, sitä voisi arvioida digitaalisten innovaatioiden hallintaan suunnitellun arviointityökalun avulla. Nyle'n ja Holmström (2015) ovat koonneet digitaalisten tuote- ja palveluinnovaatioiden viisi keskeistä avainteemaa arviointityökaluksi, minkä avulla yritys voi mitata ja arvioida digitaalisen innovaatiotoimintaansa hallintaa.

Ideointia voisi monipuolistaa teoriassa esitetyn talkoistamisen avulla. Talkoistamisen perusajatuksena on, että suunnittelun alkuvaiheessa osa tehtävistä "ulkoistetaan" organisaation palveluiden tai tuotteiden käyttäjille, yleensä sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen (Virtanen ym. 2011, 39). Ulkopuolisia asiakkaita voisi tuoda mukaan innovointiprosessiin fyysisen tai virtuaalisen vuorovaikutteisen ympäristön tai oppimis- ja kehittämisympäristön (living lab) kautta.

10 POHDINTA

10.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön innovointiprosessin asiakaslähtöisyyttä. Konkreettisina keinoina tavoitteen saavuttamiseksi kartoitettiin innovointiprosessin nykytila ja sen asiakaslähtöisyys, sekä tutkittiin Kelan innovaatiotoimintaan osallistuvien henkilöiden näkemyksiä siitä, miten asiakaslähtöisyyden tulisi jatkossa kehittyä (kuvio 15). Lisäksi selvitettiin, ketä vastaajat näkevät Kelan asiakkaina. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin luvussa 8 kuvatut teemat, joita pohditaan seuraavaksi suhteessa opinnäytetyön teoriataustaan.



Kuvio 15. Opinnäytetyön tulososion kokonaisuudet

10.1.1 Innovointiprosessin nykytilakuvaus

Innovaatio prosessina keskittyy siihen, miten innovointitoimintaa tukevat rakenteet on organisoitu ja millä menetelmillä lopputuotos saadaan toteutumaan (Kahn 2018, 454). Innovointiyksikön innovointiprosessi kattaa nykyisessä muodossaan

vain innovointiprosessin alkupään organisaation tasolla ajatellen, prosessin sumeaksi luonnehditun fuzzy front end -vaiheen. Innovointiprosessin alkupään yksi keskeinen tehtävä on ideoiden synnyttäminen ja kerääminen, minkä tulee olla jatkuvaa toimintaa, ja jota organisaation tulee tukea luomalla otollisia olosuhteita erilaisille kohtaamisille (Apilo ym. 2007, 37–38). Tulosten perusteella Innoskype nähtiin tällaiseksi keskeiseksi ideoinnin paikaksi, johon henkilöstön on mahdollista osallistua laajastikin eri yksiköistä.

Kehitettävää nähtiin asiakkaiden, niin sisäisten kuin ulkoisten osallistamisessa ideointiin, ideoinnin jatkojalostamisessa sekä ideoinnin arviointi- ja priorisointinnettelyssä. Innovaatioprosessin alkupäässä organisaatio hakee lisätietoa teknologioiden, markkinoiden ja asiakastarpeiden tulevasta kehityksestä ja saadun ymmärryksen perusteella valitsee ne ideat, joita se lähtee viemään eteenpäin innovaatioprosessissa tavoitteenaan innovaation synnyttäminen (Apilo ym. 2007, 132–134). Nykyisen innovointiprosessin haaste on siinä, että ideoinnin keskittyessä organisaation sisälle, mahdolliset asiakastarpeesta kertovat ideat tulevat innovointiyksikölle viiveellä ja välikäsien kautta. Ideat voidaan myös tulkita eri tavoin matkan varrella. Suorempi vuorovaikutus asiakkaisiin toisi esille heidän maailmansa kehittämisen innovointiyksikön asiakasymmärrystä ja kykyä arvioida millaisia ideoita innovointiprosessiin kannattaa edistää työstettäväksi. Yhteinen ideointi Kelan sisäisten asiantuntijoiden ja ulkopuolisten asiakkaiden kesken saattaisi tuoda esille aivan uudentyypisiä ideoita.

Oma näkökulmansa on digitaalisten palveluiden tai palveluinnovaatioiden kehittäminen. Teknologian kehitysnopeus ja sen yleiskäyttöisyys vaikuttavat innovaatioihin siten, että digitaalisten innovaatioiden innovaatioprosessinkin tulee olla nopeasyklinen. Digitaalisia innovaatiota on helppoa ja nopeaa muokata uudelleen aineettomista hyödykkeistä. (Nylén & Holmström 2015, 58, 62.) Ideat ja innovointiaihiot tulisi saada välitettyä viiveettä eteenpäin niin ideoinnin alkupäässä kuin kokeilussa ja toteutuksessa, jotta innovaatiot toteutuisivat oikea-aikaisesti, ennen kuin seuraava teknologinen kehityssaskel luo seuraavat käyttäjätarpeet.

10.1.2 Asiakslähtöisyys innovointiprosessin nykytilassa

Innovointiprosessin kohderyhmänä Kelan sisäiset asiakkaat

Tutkimuksen perusteella innovointiprosessi on organisoitu Kelan sisäisiä asiakkaita palvelevaksi, ja heidän osallistumisensa innovointiprosessiin on aktiivisempaa kuin ulkoisten asiakkaiden. Sisäisen asiakkaan painoarvo on luonnollisesti merkittävä innovointitoiminnassa ja aihio työskentelyssä, sillä tietopalvelut palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita ja heidän tietotarpeitaan. Kela on iso organisaatio lähes 8 000:lla työntekijällään (Kela 2019).

Kelan tietopalvelut vastaavat osaltaan myös organisaatioasiakkaiden tietojärjestelmäpalvelujen kehittämisestä ja tuottamisesta. Palveluinnovaatioille on ominaista sen tiivis yhteistyö loppuasiakkaan suuntaan koko innovaatioprosessin ajan. Asiakkaalla on avainrooli innovaatioiden tuottamisessa ja palvelun tarjoajan on ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminnallisia tavoitteita ja arvonluontia aiempaa paremmin, sekä luotava uudenlaista arvoa yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Apilo ym. 2007, 41–42.) Jotta Kela voisi edetä palveluinnovaatioihin, tulisi Kelan ymmärtää uusien palveluidensa asiakkaiksi tavoiteltujen organisaatioiden (liike)toimintaa ja tarpeita aiempaa syvällisemmin. Vaikka Kelan sisäinen asiakas on merkittävässä roolissa innovointityöskentelyssä, Kelan palvelut palvelevat lopulta Kelan ulkoisia asiakkaita, joko henkilöasiakkaita tai organisaatioasiakkaita, tai esimerkiksi muita viranomaisia. Sen vuoksi henkilöasiakkaiden ja organisaatioasiakkaiden käyttäjien empaattinen ymmärtäminen ja asiakaslähtöinen kehittämismalli ovat ratkaisevassa roolissa innovaatioiden synnyttämisessä. Julkisen sektorin innovaatio voi olla julkishallinnon uudistettu prosessi tai uusi käyttöön otettu palvelu (OECD 2016). Prosessipohjaisessa innovaatiossa asiakkaan kokema arvo syntyy palvelun toimittamisesta, saatavuudesta tai käytöstä (Helkkula ym. 2018, 287).

Palveluinnovaatiossa asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen työnjako muuttuu aiempaan nähden, sillä palvelu syntyy toimijoiden välisistä uudennlaisista, yhteisistä uutta arvoa tuottavista prosesseista. Uudenlainen palvelutoiminta voi tarkoittaa myös uuden liiketoimintamallin luomista. (Apilo ym. 2007, 41–42.) Uusien

ja kokonaan uudenlaisten ei-lakisääteisten palvelujen kehittäminen on aivan toisenlainen ponnistus aiempaan verrattuna, missä asiakastarpeiden tulisi nyt ohjata kehittämistä. Haluttujen palveluinnovaatioiden lisäksi Kelassa tarvitaan myös palveluliiketoiminnan innovointia, koska Kelan aiempi liiketoimintamalli ei enää tue uudenlaisten palveluiden tuottamista ja toimittamista asiakkaalle. Tämän myötä asiakasyhteistyön Kelan ulkoisiin asiakasryhmiin on tiivistyttävä, jotta yhteisten, lisäarvoa tuottavien palveluprosessien innovointi käynnistyisi.

Palvelumuotoilu aihiotyön osallistamisen keinona

Innovointiyksikön aihoiden keskeisenä työmenetelmänä on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun suurin ero suhteessa perinteiseen kehittämistoimintaan on sen vahva asiakaslähtöisyys, kun perinteisessä organisaatio- ja asiantuntijälähtöisessä kehittämisessä asiakaslähtöisyys toteutuu heikosti (Koivisto ym. 2019, 47). Tulosten perusteella palvelumuotoilu nähdään organisaatiossa ehkä jossain määrin tiettyyn työvaiheeseen liittyvänä, asiakasymmärryksen ”hakumenetelmänä”. Koettiin, että asiakastarpeita selvitetään Kelan tarpeisiin sen sijaan, että olemassa olisi jatkuvaa dialogia ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Osallistaminen ei toteudu vielä varsinaisena yhteiskehittämisenä, mikä viittaa asiantuntijakeskeiseen kehittämistapaan. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa aloite ja tarpeet tulevat parhaassa tapauksessa asiakkaalta palvelujen tarjoajaan päin ja kehittämistä tehdään vuorovaikutteisesti yhdessä asiakkaan kanssa koko prosessin ajan (Virtanen ym. 2011, 36).

Innovointiyksikön jäsenillä yksilöinä olisi halukkuutta tehdä asioita toisin kuin ennen ja toiminnan ristiriidat suhteessa asiakaslähtöisyyteen tunnistetaan, mutta jokin tuntuu jarruttavan muutosta. Salliiko ja tukeeko laajempi organisaation toimintaympäristö aidosti asiakaslähtöistä toimintamallia, vai halutaanko edelleen pitäytyä tutussa ja turvallisessa linjaorganisaation toimintatavassa? Jotta asiakaslähtöinen toimintatapa mahdollistuu, se voi vaatia organisaation rakenteellisia muutoksia ja toiminnan uudelleen organisointia (Mager 2009, 39).

Innovointitoiminnan eriytyneisyys

Aihoiden kehittäminen vaikuttaa jäävän pitkälti innovointiyksikön tehtäväksi, sillä organisaation muun henkilöstön resurssointi innovointityöskentelyyn on niukkaa. Aihiolle ei aina löydy jatkajaa, jolloin mahdollisen palveluinnovaation eteneminen organisaatiossa voi pysähtyä heti alkuunsa. Tämä on selkeä haaste. Asiakslähtöisyyttä on vaikeaa toteuttaa ilman muiden osallistumista, olipa kyseessä sisäiset tai ulkoiset asiakkaat. Asiakslähtöinen osallistava kehittäminen tarkoittaa vuorovaikutteista yhteistyötä asiakkaiden ja organisaation sisäisten toimijoiden kesken (Mager 2009, 38). Innovaation toteuttamiseen eli uuden palvelun käyttöön saattamiseen tarvitaan koko organisaation resursseja (Apilo ym. 2007, 34).

10.1.3 Asiakslähtöisyyden kehittäminen jatkossa

Asiakkaan kolmijakoinen määritelmä

Digitalisaatio on yksi keskeinen muutosvoima, joka pakottaa yritykset innovoimaan liiketoimintaansa uusiksi (Edwards-Schachter 2018, 70). Opinnäytetyön aikaan vallinnut maailmanlaajuinen koronaepidemia pakotti yritykset innovoimaan, eli uudistamaan tuotteitansa ja liiketoimintamalliansa. Kelalla on edessään sama haaste digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Kelan hallitsemissa tietovarannoissa on paljon yhteiskunnan palvelujen kautta kertynyttä dataa, minkä hyödyntäminen muuhun kuin ensisijaiseen käyttötarkoitukseen on nyt mahdollista lainsäädännön myötä (Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä 552/2019).

Ennen kaikkea tietojen hyödyntäminen on ajankohtaista ja tärkeää. Tämä kysyy organisaation tahtotilaa ja oman organisoitumisen muutoskykyä tehdä uudenlaisia ei-lakisääteisiä palveluita ja kehittää niihin liittyvää liiketoimintaa, koska Kelan tapauksessa uusille palveluille ei ole tarjolla automaattista rahoitusta. Yksi keskeinen kysymys liittyy asiakkaan määrittelyyn, mille asiakkaille palveluja ensi kädessä ryhdytään kehittämään ja millaisella liiketoimintamallilla. Tutkimuksessa keskeisiä asiakasryhmiä tunnistettiin kolme: henkilöasiakas, Kelan sisäinen asiakas ja organisaatioasiakkaat.

Asiakstarpeiden ymmärtäminen

Asiakslähtöisessä toimintatavassa asiakas osallistuu kehittämisen eri vaiheisiin, jolloin molemminpuolinen ymmärrys toisen osapuolen toiminnasta syvenee. Uusia palveluja syntyy yhteistyössä ja erilaisissa verkostoissa, jossa lisäarvo syntyy toimijoiden yhteisistä palveluprosesseista. (Apilo ym. 2007, 41–42.) Asiakslähtöisyys tulisi ymmärtää koko organisaation toimintatavaksi ja jotta se jalkautuisi osaksi arkea, tarvitaan kulttuurin muutos pois suunnittelijakeskeisestä kehittämisestä.

Palvelujen yhteiskehittäminen ja asiakslähtöisyys tulee olla strateginen tahtotila, jota organisaation kaikki yksiköt yhdessä toteuttavat. Asiakstarpeiden tiedostaminen ei voi olla minkään yksittäisen organisaatioyksikön tehtävä. Asiakslähtöinen kehittäminen kärsii organisaatiosiloista, sillä asiakasymmärrys ei välity yhteinäisenä läpi eri yksiköiden ja yhteistyö asiakkaan kanssa saattaa jäädä piste-mäiseksi (Stickdorn ym. 2018, 21–22). Ulkoisten asiakkaiden kanssa työskentely edellyttää toisenlaista asiakslähtöistä toimintamallia, joka ulottuu koko organisaatioon niin innovointiprosessiin kuin normaaliin palvelukehitykseen. Haastattelussa pohdittiin myös sitä, mikä on innovatiivista. Jos asiakkaiden tarpeita ja maailmaa ymmärrettäisiin paremmin, sen myötä tulisi myös ymmärrys siitä, mikä asiakkaiden näkökulmasta on innovatiivista ja mihin Kelan kannattaisi panostaa. Innovaatio on myös ajattelutapa. Se on yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation kykyä ajatella toisin, huomata ympäristöstä innovaatiolle otollisia olosuhteita ja sitä tukevan organisaatiokulttuurin luomista ja tarkoituksenmukaisten työmenetelmien valintaa. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun sisällyttäminen organisaation toimintatapoihin on yksi keskeinen näkökulma innovaatioiden synnyttämiseen. (Kahn 2018, 458.)

Asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessiin ja päätöksiin

Asiakslähtöinen toimintatapa haastaa organisaation toimintaprosessit ja päätöksenteon (Mager 2009, 39). Haastattelujen kautta tulee käsitys vahvasti suunnittelijakeskeisestä kehittämisestä ja linjaorganisaation toimintatavasta. Kela on toiminut vuosikymmeniä itsenäisessä roolissa sosiaaliturvan toimeenpanijana, mikä vaikuttaa edelleen voimakkaasti sen kehittämistoiminnan järjestämiseen.

Tietojärjestelmien ja palvelujen kehitys on perustunut vahvasti talon sisäiseen asiantuntemukseen, sillä ne on tehty sisäisenä kehitystyönä. Opittuihin toimintatapoihin liittyy se, että asioista päättää korkeammassa asemassa oleva henkilö, mikä sopii puolestaan huonosti asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Muutos asiakaslähtöiseen toimintaan näkyy varmasti Kelassa tulevana pohdintana siitä, miten pitkälle yhteistyön annetaan syventyä ja asiakkaiden osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien ulottua innovointiprosessin priorisointivaiheessa ja työn alle otettavien aihoiden valinnassa.

Innovointitoiminnan tavoitteiden kirkastaminen

Vaikka Kelan strategiassa lukee asiakaslähtöisyys, sen ja tietopalvelujen strategian ei koeta ohjaavan riittävästi sitä, miten innovaatiotoiminnalla ajatellaan tuettavan perusliiketoimintaa ja mitä innovointiyksikön odotetaan tekevän. Selkiytymätön strateginen tahtotila näkyy myös työn alle otettavien aihoiden priorisoinnissa, jonka koetaan perustuvan yksittäisten henkilöiden päätöksiin sen sijaan, että priorisointi tukeutuisi strategiasta johdettuihin perusteisiin. Koetaan, ettei ole selkeää näkemystä, mille substanssialueelle aihioita tulisi tehdä, miten paljon resursseja aihion työhön voidaan osoittaa sekä muun organisaation sitoutumisessa ja innovointiyksikölle tarjoamassa tuessa. Tämä voi myös vaikuttaa siten, että innovointitoiminta koetaan erillisenä saarekkeena ja sen yhteys muuhun palvelukehitykseen jää ohueksi.

Kelassa on aloitettu innovaatioportfolion hallintatyö, jolta toivoisi ohjausta tuloksissa esille tulleisiin epäselviin tavoitteisiin ja kirkastusta Kelan innovaatiotoiminnan fokuksesta. Innovaatiostrategian tehtävä on ottaa kantaa, mille aihealueelle innovaatioita halutaan synnyttää, millaisilla menetelmillä ja miten innovaatioilla tuetaan organisaation uudistumista (Apilo ym. 2007, 60). Palveluinnovaation kehittämiseen liittyy muita innovaatioita enemmän strategista suunnittelua, usein myös uuden liiketoimintamallin luomista, sekä asiakkaan roolin tarkastelua operatiivisessa toiminnassa (Apilo ym. 2007, 170). Innovaatiostrategiatyön kautta tulisi määriteltäväksi myös asiakkaiden rooli ja sen vaikutus Kelassa tapahtuvaan innovaatiotyöhön, koska Kelan rooli on pohjimmiltaan lakisääteinen. Asiakaslähtöiset palvelut on kirjattu Kelan strategiaan ja sen tulisi näkyä myös innovaatiostrategiassa, sillä sen kehittäminen on vuorovaikutusta organisaatiostrategian

kanssa. Edelleen innovaatioprosessi toteuttaa organisaation strategiaan kirjat-
tuja ajatuksia ja tuottaa niihin perustuen ideoista konsepteja ja lopulta innovaati-
oita (Apilo ym. 2007, 34).

10.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovointiprosessin asiakas-
lähtöisyyttä tulee vahvistaa ottamalla asiakkaat voimakkaammin mukaan inno-
vointiprosessin eri vaiheisiin. Asiakslähtöisyyttä on vaikeaa toteuttaa ilman mui-
den osallistumista ja innovaation toteuttamiseen tarvitaan koko organisaation re-
sursseja. Innovaation määritelmän mukaan julkisen sektorin innovaatio voi olla
käyttöön otettu uusi palvelu, toimintatapa tai ratkaisu, joka hyödyttää kansalaista,
kuntalaista tai muuta palvelun käyttäjää (Inno-vointi 2013). Asiakslähtöinen
osallistava kehittäminen tarkoittaa koko kehittämisprosessin aikaista yhteistyötä
asiakkaiden ja organisaation sisäisten toimijoiden kanssa. Tätä voi tukea käyttä-
mällä innovaatiotoiminnassa monipuolisesti osallistavia menetelmiä ja palvelu-
muotoilua. Asiakslähtöinen toimintatapa edellyttää usein myös organisaatiossa
tapahtuvia muutoksia, kuten luopumista totutusta suunnittelijakeskeisestä kehit-
tämismallista ja tilan antamista yhteiskehittämiselle.

Olennainen näkökulma on myös digitaalisten palveluiden innovointiprosessin no-
peasyklisyys. Ideoiden päivittämisen tulee olla jatkuvaa ja uusia ajatuksia tulee
etsiä aktiivisesti ja tulevaa ennakoiden, jotta toteutuessaan aihio ei ole jo valmiiksi
vanhentunut. Palvelumuotoilu menetelmänä on tulevaisuuteen nojaavaa, joka
myös tukee innovaation synnyttämistä.

10.3 Työn hyödyt

Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä tietoa, miten asiakslähtöisyys toteutuu ny-
kyisessä innovointiprosessissa ja miten sen haluttaisiin jatkossa kehittyvän. Työn
tuloksena kuvattiin myös nykyinen innovointiprosessi. Konkreettinen innovointi-
prosessin läpikäyminen toi esille paljon hyviä kehitysehdotuksia innovointiyksikön

jäseniltä. Työhön sisältyi myös kehittämissuunnitelma, jossa on esitetty tutkimustietoon perustuvia kehitysehdotuksia. Tuloksista on hyötyä Kelan innovaatiotoiminnan suunnittelussa. Innovointiyksikön innovointiprosessin kuvaaminen edistää yhteisen ymmärryksen saavuttamista innovointitoiminnasta ja sen asiakaslähtöisyyttä koskevista tavoitteista, sekä innovointiprosessin kuvaamista muille sidosryhmille osana talotasoista innovaatiotoiminnan suunnittelua.

10.4 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6–7) ohjeistamaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Ohjeistuksen mukaisesti tutkimustyön kaikissa eri vaiheissa noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Kerättyä tutkimusainestoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja säilytettiin niin, että siihen pääsi vain opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyön tulosten raportoinnissa kiinnitettiin huomiota haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden anonymiteettiin. Tutkittaville kerrottiin etukäteen haastattelusitaattien käytöstä opinnäytetyön raportissa ja he saivat sitaatit nähtäväkseen ennen opinnäytetyön julkaisemista. Sitatien käyttöön kysyttiin erikseen lupa kultakin asian kertoneelta henkilöltä. Tutkimusta varten kerätty aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Tutkimuksen tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät valittiin tarkoituksenmukaisesti tutkimuskysymykset huomioiden ja tutkimuksen tuloksia julkaistessa toteutettiin vastuullista tiedeviestintää ja avoimutta. Opinnäytetyöprosessiin on kuulunut työn esittäminen seminaareissa, vertaisarviointi ja koulun tarjoama opinnäytetyön ohjaus, joista saatua palautetta opinnäytetyössä on hyödynnetty. Opinnäytetyön aihepiiriin perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen avulla, painottaen tuoreita lähteitä. Aiempaan tutkimustietoon viitattaessa käytettiin asianmukaisia lähdeviitauksia ja siten arvostettiin muiden tutkijoiden tekemää työtä, kuten hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää. Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä koskevien ohjeiden mukaan.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakoarviointi on tehty (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Opinnäytetyöntekijä perehtyi tutkimuksessa tarvittaviin lupiin ja suostumuskäytäntöön, ja varmisti suullista suostumusta koskevaa ohjeistusta. Lähteiksi valittiin tuoreita, muutaman vuoden vanhoja lähteitä, koska tutkittavan tietosuojaa koskeva sääntely on kiristynyt muun muassa EU:n tietosuojasetuksen (GDPR) voimaantulon myötä. Tiukentunut säädäntö vaikuttaa kerätyn tutkimusaineiston elinkaareen, käsittelyyn ja hävittämiseen.

Kun tutkimuksessa lähestytään työnantajan henkilökuntaa, tulee opinnäytetyöntekijän hakea tutkimukselleen tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta. Haastateltavilta tulee myös kysyä suostumus, sillä organisaation tutkimuslupa ei korvaa tutkittavan antamaa suostumusta. (Arene 2020.)

Haastattelujen tekeminen tarkoittaa lähes poikkeuksetta henkilötietojen käsittelyä, minkä vuoksi haastateltavalta on pyydettävä suostumus. Haastateltavaa on informoitava tutkimuksesta ja hänelle on annettava riittävät tiedot tutkimuksen suorittamisesta ja kerättyjen tietojen käsittelyn elinkaaresta, jotta hän voi arvioida suostumuksensa antamista. Tutkimuksen eettiset periaatteet korostavat tutkittavan itsemääräämisoikeutta ja sitä, että tutkimukseen osallistumisen tulee olla aina vapaaehtoista. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 358.) Tietoon perustuva eettinen osallistumissuostumus voidaan antaa kirjallisesti, suullisesti tai muuten aktiivista suostumusta ilmaisevalla toimella. Haastattelussa haastateltava voi antaa suullisen suostumuksen, joka on hyvä tallentaa. Muu aktiivinen suostumusta ilmaiseva toimi on esimerkiksi kyselylomakkeen täyttäminen ja palauttaminen tutkijalle. (Tampereen yliopisto 2020.)

Tutkimuksen tekemistä varten haettiin tutkimuslupa Kelan innovointiyksiköstä. Haastateltavia ja kyselyn vastaanottajia informoitiin opinnäytetyön tutkimuksesta ja kerätyn aineiston käsittelystä kertovalla tiedotteella eli tietosuojailmoituksella (liite 1). Haastateltavien kanssa käytiin läpi tiedotteen sisältöön ja suostumukseen liittyviä asioita haastattelutilanteen aluksi. Tutkimuksen aineiston keruun aikaan Suomessa oli koronaepidemian aiheuttama poikkeustilanne ja sosiaalista kanssakäymistä rajoitettiin. Vallitsevan etätyökäytännön vuoksi allekirjoitettuja suostumuksia oli vaikea saada, minkä vuoksi opinnäytetyöntekijä kertoi suullisen

suostumuksen käytännöstä. Tämän jälkeen haastateltavalta kysyttiin suostumus haastatteluun osallistumisesta ja lupa haastattelun tallentamiseen (liite 2). Kaikki haastateltavat suostuivat vapaaehtoisesti haastatteluun ja antoivat luvan haastattelun tallentamiselle. Sähköpostikyselyyn vastaaminen katsottiin suostumukseksi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6–7) ohjeistama hyvä tieteellinen käytäntö ottaa lisäksi kantaa tutkijoiden rekrytointiin, rahoituslähteisiin ja tutkijan sidonnaisuuksiin, sekä tutkijan esteellisyyteen ja tutkimusorganisaation hyvään hallintoon ja tietosuojaohjeistukseen. Opinnäytetyön kohdalla kaksi ensin mainittua sekä esteellisyys eivät ole relevantteja kysymyksiä. Opinnäytetyöntekijän sidonnaisuus tutkittavaan organisaatioon on ollut haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden tiedossa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio noudattaa hyvää hallintoa ja ohjeistaa henkilökuntaansa ja opinnäytetyöntekijää huolehtimaan tutkittavien tietosuojasta.

10.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita ja usein sitä arvioidaan kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu (Tuomi & Sarajärvi 2017, 122). Laadullinen tutkimus on aina ainutkertainen kokonaisuus. Parhaimmillaan tutkijan kuvaus tutkimuksen etenemisestä, menetelmistä ja valinnoista mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden ja päättelyketjun jäljitettävyyden. Tämä on tärkeää siksi, etteivät tulokset ole satunnaisia, vaan kuvatulla tavalla myös joku toinen tutkija tai lukija voisi päätyä samankaltaiseen tulkintaan. (Vilkka 2015, 127.)

Laadullisessa tutkimuksella tutkijalla itsellään on suuri merkitys tutkimuksen toteutumiseen ja tulosten tulkintaan, sekä niiden latuun ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuteen (Vilkka 2015, 126). Haastattelukysymysten huolellisella valmistelulla ja haastattelun mahdollisimman nopeasti tilaisuuden jälkeen tehtävällä literoinnilla pyritään varmistamaan tulevan aineiston laatua (Hirsjärvi & Hurme

2018, 184). Haastattelukysymykset pohdittiin huolellisesti ja niihin mietittiin valmiiksi tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli haastattelut eivät olisi edenneet omalla painollaan. Aineistot litterointiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Opinnäytetyön sisäistä johdonmukaisuutta on pyritty rakentamaan kuvaamalla tutkittavaa kohdeorganisaatiota, sekä tutkittavaa aihetta koskevia määritelmiä ja tutkimustuloksia, jotta lukijalle syntyy käsitys tutkimuksen kohteesta ja tarvittavasta teoreettisesta viitekehystä. Tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan tutustumalla laadullista tutkimusta ja haastattelua koskevaan lähdeaineistoon sekä laadullisen aineiston käsittelyn periaatteisiin. Nämä auttavat myös lukijaa ymmärtämään käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimuksen toteutus raporttiin, minkä avulla lukijalle tulee kuva tutkimuksen suorittamisesta ja sen tulosaineiston kertymisestä. Asiakas-käsitteen monitulkintaisuus oli tiedossa haastattelu- ja kyselykysymyksiä suunniteltaessa, minkä vuoksi tutkittavia pyydettiin määrittelemään keitä he näkevät asiakkaina. Tämän avulla pyrittiin varmistumaan tulosten oikeasta tulkinnasta raportin kirjoitusvaiheessa.

Laadullisen tutkimuksen mielenkiinto on ilmiön selvittämisessä ja kuvaamisessa, jolloin yleistettävyys ei ole välttämättä relevantti huoli (Vilkkä 2015, 124–125). Opinnäytetyön tulokset kuvaavat innovointiyksikön nykyisen innovointiprosessin ja siihen liittyvän asiakaslähtöisyyden tilan. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä koko Kelan toimintaan, tai toiseen innovaatiotyötä tekevään yksikköön, vaan tutkimus kohdistui Kelan tietopalvelujen innovointiyksikköön. Kelassa on useita eri tulosyksiköitä, jotka myös osallistuvat innovaatiotoimintaan liiketoiminnan edustajina ja erilaisia henkilöasiakkaiden parissa työskenteleviä yksiköitä, joita tutkittaessa asiakaslähtöisyyden nykytila voisi tuottaa toisenlaiset tulokset. Laajempaa talotasosta näkemystä innovaatiotoiminnan ja sen asiakaslähtöisyyden tavoitetilasta oli tarkoitus selvittää laajemmalle vastaajajoukolla suunnatulla sähköpostikyselyllä, mutta vastauksia tuli hyvin niukasti.

10.6 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheina voidaan esittää organisaation ja innovointiyksikön muotoilukypsyyden tutkimusta, mikä auttaisi suunnittelemaan haluttuja askelmerkkejä muotoilukypsyyden kasvattamiseksi. Toisena jatkotutkimusaiheena asiakaslähtöisyyden kehittymistä voisi tutkia uudelleen muutaman vuoden päästä, miten se on kehittynyt strategiassa esitettyyn nähden. Tällä hetkellä tietopalvelujen organisaatio ja sen innovointitoiminnan asiakaslähtöinen organisoituminen on monessa mielessä vielä hyvin alkumetreillä. Palveluliiketoiminnan innovointi ja liiketoimintamallin kehittäminen tarjoavat myös hyviä jatkotutkimuksen aiheita.

LÄHTEET

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Arene. 2020. Vastuullinen opinnäytetyö. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettu 10.4.2020. <https://www.tuni.fi/sites/default/files/2020-01/arenen-ont-eettiset-ohjeet-esitysmateriaali-2020.pdf>

Baughn, C. & Suci C. 2015. The Intersection of Design Thinking and 21st Century Approaches to Innovation. Proceedings of the European Conference on Innovation & Entrepreneurship, 64-72.

Edwards-Schachter, M. 2018. The nature and variety of innovation. International Journal of Innovation Studies 2 (2), 65-79.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020. Tuotanto ja investoinnit. Luettu 17.3.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum pro.

Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Saarisilta, J., Sankelo, M., Sinervo, T. & Tuomivaara, S. 2015. Osuva-tutkimushanke pähkinänkuoressa. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti 4/2015. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Helkkula, A., Kowalkowski, C. & Tronvoll, B. 2018. Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation. Journal of Service Research 21 (3), 284-301.

Hernández, R.J., Cooper, R., Tether, B. & Murphy, E. 2018. Design, the Language of Innovation: A Review of the Design Studies Literature. The Journal of Design, Economics, and Innovation 4 (3), 249-274.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hyytinen, K. 2017. Supporting service innovation via evaluation: a future oriented, systemic and multi-actor approach. Aalto yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Aalto University publication series Doctoral dissertations 14/2017. Väitöskirja.

Hämäläinen, K. & Lammi, M. 2009. Service design as a tool for innovation leadership. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B. Keuruu: Otava Oy.

Inno-vointi. 2013. Mitä erityistä on innovaatiolla julkisella sektorilla? Luettu 29.11.2019. <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/mita-erityista-on-innovaatiolla-julkisella-sektorilla>

Jacoby, R. & Rodriguez, D. 2007. Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go. Design Management Review 18 (1), 10-15.

Kahn, K. 2018. Understanding innovation. Business Horizons 61(3), 453-460.

Kansallinen innovaatiostrategia. 2008. Luettu 21.11.2019. <https://docplayer.fi/5842862-Kansallinen-innovaatiostrategia.html>

Kela. 2019. Toimintakertomus 2019. Luettu 20.5.2020. https://www.kela.fi/documents/10180/0/Toimintakertomus_2019.pdf/90b7ab58-29e6-4ae6-8c18-2cb93cdf685e

Kela. 2020a. Kelan strategia. Luettu 24.3.2020. https://www.kela.fi/documents/10180/26570333/Kela_Strategia_2019.pdf/7cd722f0-bf27-4cad-a13c-caf8231cd0d3

Kela. 2020b. Kelan organisaatio. Luettu 26.5.2020. https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan_organisaatiokaavio_2020.jpg/68cc54ad-031d-48d6-916a-542dfe5b81a9?t=1577959829385

Kela. 2020c. Tulosityksiköt. Luettu 4.6.2020. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>

Kela. 2020d. Vuoden 2019 tunnusluvut. Kelan tietopalvelujen viestintämateriaali.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä. 26.4.2019/552. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190552>

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lovio, R. & Kivisaari, S. 2010. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT tiedotteita 2540. Luettu 22.11.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2540.pdf>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mager, B. 2009. Service Design as an emerging field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B. Keuruu: Otava Oy.

Mahmoud-Jouini, S., Midler, C. & Silberzahn, P. 2016. Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. Project Management Journal 47 (2), 144-156.

Miettinen, S. 2009. Service Designer's Methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B. Keuruu: Otava Oy.

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nitor. 2018. Safe 4.5 sanasto. Luettu 28.5.2020. <https://www.nitor.com/application/files/8415/2524/8051/Nitor-SAFE-4.5-FIN.pdf>

Nyle'n, D. & Holmström, J. 2015. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. Business Horizons 58 (1), 57-67.

OECD. 2016. Public sector innovation, OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016. Pariisi: OECD Publishing.

OECD. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Pariisi: OECD Publishing.

Pisano, G. P. 2015. You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review 93 (6), 44–54.

Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM ra-

portteja 67/2015. Luettu 8.12.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74944/TEMrap_67_2015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Qvik. 2019. New business exploration canvas. Luettu 18.5.2020. <https://storage.googleapis.com/qvik-wp-site-content-prod/2019/03/a92ab640-190320-qvik-business-exploration-canvas.pdf>

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskeytä arvontuontiin. Sitran julkaisuja 291. Sitra: Helsinki. Luettu 21.11.2019. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173707/sitra291-2.pdf>

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 28.5.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Salerno, M.S., de Vasconcelos Gomes, L.A., da Silva, D.O., Bagno, R.B. & Freitas, S.L.T.U. 2015. Innovation processes: Which process for which project? Technovation 35 (1), 59–70.

Singhal, S. 2018. The Changing Design Process. Blogikirjoitus. Julkaistu 27.9.2018. Luettu 23.3.2020. <https://medium.com/nyc-design/the-changing-design-process-f8d44abb1420>

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2013. Ideasta innovaatioksi – luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: A Practitioners' Handbook. First Edition. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Tampereen yliopisto. 2020. Tietoarkisto. Aineistohallinnan käsikirja. Päivitetty 19.2.2020. Luettu 10.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/aineistohallinta/fi/tutkittavien-informointi.html>

Tate, M., Bongiovanni, I., Kowalkiewicz, M. & Townson, P. 2018. Managing the “Fuzzy front end” of open digital service innovation in the public sector: A methodology. International Journal of Information Management 39 (2), 186–198.

Thurston, P. 2009. Designing public services. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B. Keuruu: Otava Oy.

Tieteen termipankki. 2015. Taloustiede: innovaatio. Luettu 2.12.2019. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede:innovaatio>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 3.6.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

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

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viima. 2019. Innovaatio ja sen johtaminen – Mitä se on ja kuinka onnistua? Luettu 30.11.2019. <https://www.viima.com/fi/blogi/innovaatio>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS Kustannus.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Teke-sin katsaus 281/2011. Luettu 20.3.2020. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

World Trade Organization. 2019. World Trade Report 2019: The future of services trade. Luettu 17.3.2020. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/00_wtr19_e.pdf

LIITTEET

Liite 1. Tiedote tutkimuksesta

Tiedote opinnäytetyön *Innovointiprosessin kehittäminen, case Kelan tietopalvelujen innovointiyksikkö* tutkimuksesta

Opinnäytetyö liittyy opintoihini Tampereen ammattikorkeakoulussa ja sen Hyvinvointiteknologian YAMK (ylempi AMK) -tutkintoon. Opinnäytetyön tavoitteena on Tietopalvelujen innovointiyksikön innovointiprosessin kehittäminen. Tutkimuksessa tutkitaan Kelassa innovaatiotoimintaan osallistuvien henkilöiden näkemyksiä sidosryhmien ja asiakkaiden osallistumisesta innovointiprosessiin.

Opinnäytetyön tutkimusta varten on saatu tutkimuslupa Kelan innovointiyksiköstä. Asian tutkimista varten tehdään haastattelututkimus ja sähköpostikysely kahdelle eri kohderyhmälle. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkittava voi olla vastaamatta joihinkin kysymyksiin, keskeyttää haastattelun tai peruuttaa osallistumisen tutkimukseen ilman, että siitä aiheutuu tutkittavalle mitään haittaa.

Haastattelu toteutetaan Kelan Skype-yhteyksien avulla huhtikuun 2020 aikana. Haastattelulle on varattu aikaa puolitoista tuntia ja se tallennetaan. Allekirjoittamalla suostumuksen tai antamalla suullisen suostumuksen haastateltava hyväksyy myös haastattelun tallentamisen.

Kysely lähetetään sähköpostilla vastaanottajille ja vastaukset pyydetään lähettämään sähköpostilla opinnäytetyön tekijälle huhtikuun 2020 aikana. Vastaamalla kyselyyn vastaaja antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta.

Haastatteluilla ja kyselyillä kerättyä materiaalia käsittelee vain opinnäytetyön tekijä ja käsittely tapahtuu huolellisesti ja tietoturvallisesti. Opinnäytetyön tulokset raportoidaan opinnäytetyöraportissa ja mahdollisessa erillisessä, vain Kelan käyttöön jäävässä dokumentissa siten, ettei haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastatteluotteiden ja kyselyvastausten otteiden lainaaminen tutkimustulosten raportoinnissa tehdään siten, ettei niistä voi tunnistaa vastaajaa. Halutessaan tutkittava voi pyytää opinnäytetyön tekijää poistamaan otteen, mikäli esimerkiksi hän kokee, että hänet voidaan tunnistaa siitä. Kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja säilytetään vain sen aikaa, kun siihen on tarve.

Tutkimusaineisto poistetaan, kun opinnäytetyö on tehty ja hyväksytty, kuitenkin viimeistään 30.6.2020 mennessä.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulun Hyvinvointiteknologian koulutusohjelmasta vastaava yliopettaja, TtT Lea Saarni.

Osallistumalla vaikutat Kelan innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Jos haluat lisätietoja tutkimuksesta, otathan yhteyttä minuun.

Yhteistyöstä kiittäen

Merja Miettinen,

palvelumuotoilija, YAMK-opiskelija

Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot:

050 xxx xxxx

Liite 2. Haastateltavan suostumuslomake

Suostumus haastatteluun opinnäytetyön *Innovointiprosessin kehittämisen, case Kelan tietopalvelujen innovointiyksikkö* tutkimuksessa

Olen saanut tiedot tutkimuksesta ja sen tavoitteista, haastattelun käytännön toteutuksesta ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Haastattelu tallennetaan ja allekirjoittamalla tämän suostumuksen tai antamalla suullisen suostumuksen hyväksyn myös haastattelun tallentamisen. Minulle on annettu mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tutkimuksesta.

Olen saanut tiedot henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa. Minulle on luvattu, että haastatteluaineistoa ja henkilötietojani käsitellään huolellisesti ja tietoturvalisestisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Vain opinnäytetyön tekijä käsittelee aineistoa ja sitä säilytetään vain sen aikaa, kun siihen on tarve. Tutkimusaineisto poistetaan, kun opinnäytetyö on tehty ja hyväksytty, kuitenkin viimeistään 30.6.2020 mennessä.

Tiedän, että osallistumiseni haastatteluun on vapaaehtoista. Voin halutessani olla vastaamatta joihinkin kysymyksiin, keskeyttää haastattelun tai peruuttaa osallistumiseni tutkimukseen ilman, että siitä aiheutuu minulle mitään haittaa. Voin halutessani pyytää opinnäytetyön tekijää poistamaan haastatteluotteen, mikäli esimerkiksi koen, että minut voidaan tunnistaa siitä.

Paikka ja päivämäärä

Suostun tutkimushaastatteluun

Suostumuksen vastaanottaja

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijä

Liite 3. Haastattelukysymykset

INNOVOINTIPROSESSI

Kuuaile innovointiyksikön tämän hetkinen innovointiprosessi. Apukysymyksiä:

Mitä vaiheita siihen kuuluu?

Ketä siihen osallistuu?

Mistä ideat tulevat?

Miten ideoita käsitellään/arvioidaan?

Miten päätös idean jatkoon etenemisestä tapahtuu?

Millä kriteereillä idea etenee jatkoon?

Mitä idealle tapahtuu, kun se etenee innovointiprosessissa?

Mihin asti innovointiyksikkö on mukana ideassa?

Mitä innovointiprosessin tuloksena syntyy?

Minne idea etenee innovointiyksiköstä?

ASIAKKAIDEN OSALLISTUMINEN INNOVOINTIYKSIKÖN INNOVOINTIPROSESSIIN

ASIAKKAIDEN OSALLISTUMISEN NYKYTILAA koskevat kysymykset:

1. Millä tavoin asiakkaat ovat osallistuneet innovointiyksikön innovointiprosessiin ja innovointiin tähän mennessä?
2. Miten asiakkaiden mielipiteet ja kokemukset on huomioitu innovointiprosessin aikaisissa ratkaisuissa?
3. Onko asiakkaiden osallistuminen innovointiprosessiin ollut mielestäsi riittävää? Perustelut?

AJATUKSET TULEVAAN

1. Kelan uudessa strategiassa mainitaan asiakaslähtöiset palvelut. Ketä asiakkailla mielestäsi tarkoitetaan?
2. Miten asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä innovointiprosessissa?
3. Miten asiakkaiden tulisi osallistua innovointiprosessiin? Apukysymyksiä:
 - Mihin vaiheisiin asiakkaiden tulisi osallistua?
 - Miten asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä innovointiprosessissa tehtävissä päätöksissä, esimerkiksi työstettäviksi valittavissa ideoissa?
4. Millä osa-alueilla innovointiprosessin asiakaslähtöisyyttä voisi parantaa?

Liite 4. Sähköpostikyselyn kysymykset

SÄHKÖPOSTIKYSELY

Vastaa alla esitettyihin kysymyksiin innovaatiostrategiatyön näkökulmasta.

1. Kelan uudessa strategiassa mainitaan asiakaslähtöiset palvelut. Ketä asiakkailta tarkoitetaan?
2. Miten strategiassa mainitun asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä Kelan innovaatiotoiminnassa?
3. Miten asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä Kelan innovointiprosessissa: ideoiden keruussa, työstettäväksi valittavien ideoiden priorisoinnissa ja niiden toteutusvaiheessa?
4. Millä osa-alueilla innovointitoiminnan asiakaslähtöisyyttä voisi parantaa?