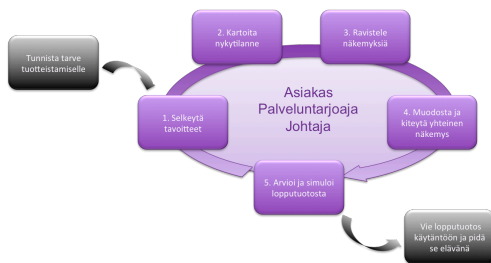


Palvelujen tuotteistamisen käsikirja

Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen

Tiina Tuominen, Katriina Järvi, Mikko H.
Lehtonen, Jesse Valtanen, Miia Martinsuo



Palvelujen tuotteistamisen käsikirja

Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen

**Tiina Tuominen, Katriina Järvi, Mikko H.
Lehtonen, Jesse Valtanen, Miia Martinsuo**

Kiitokset

Tämä on Aalto-yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteisestä LEAPS-projektista kirjoitettu julkaisu.
Kiitämme kaikkia projektiin osallistujia ja Tekesiä rahoituksesta.

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015

© Tiina Tuominen, Katriina Järvi, Mikko H. Lehtonen, Jesse Valtanen,
Miia Martinsuo

ISBN 978-952-60-6219-8 (painettu)
ISBN 978-952-60-6218-1 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X (painettu)
ISSN 1799-4888 (pdf)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

<http://palveluntuotteistaminen.fi/>

Unigrafia Oy
Helsinki 2015

Julkaisutilaukset:
tuta-library@aalto.fi

Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tekes

Tekijä

Tiina Tuominen, Katriina Järvi, Mikko H. Lehtonen, Jesse Valtanen, Miia Martinsuo

Julkaisun nimi

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen

Julkaisija Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015**Tutkimusala** Palveluinnovaatiot**Tiivistelmä**

Tuotteistaminen on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista. Sitä ei voi täysin ulkoistaa tai eristää niistä ihmisistä, jotka ovat muutoksen kohteena – asiakkaista ja työntekijöistä.

Tässä käsikirjassa on kuvattu ohjeita ja esimerkkejä osallistavasta tuotteistamisesta. Se täydentää jo olemassa olevia tuotteistamisen malleja kiinnittämällä huomiota ensisijaisesti siihen, miten palveluun osallistuvien toimijoiden kesken luodaan yhteinen ymmärrys palvelusta tuotteistamisen avulla.

Käsikirja tarjoaa vinkkejä siihen, miten luoda palvelusta elävä ja toimiva kokonaisuus niin palvelun tuottajille kuin asiakkaille. Siinä kuvataan osallistavan tuotteistamisen malli sekä annetaan vinkkejä osallistujien valintaan ja osallistumisen tavan suunnitteluun. Käsikirjassa esitellään 17 osallistavaa menetelmää palvelujen tuotteistamisen eri vaiheisiin ja 10 esimerkkiä työpajoista, joissa menetelmiä on sovellettu.

Käsikirja perustuu kolmivuotisen LEAPS (Leadership in the Productisation of Services) - tutkimusprojektin tuloksiin. Käsikirjassa esitetyt menetelmät kehitettiin yhteistyössä projektin tutkijoiden ja yritysten kanssa. Vaikka menetelmien periaatteet ovat tunnistettavissa useissa palvelujen ja työyhteisöjen kehittämisen otteissa, näitä menetelmiä ei ole aiemmin sovellettu tuotteistamiseen.

Avainsanat palvelut, tuotteistaminen, osallistaminen, ryhmätyömenetelmät, työpajamenetelmät, yhteistyö, vuorovaikutus

ISBN (painettu) 978-952-60-6219-8**ISBN (pdf)** 978-952-60-6218-1**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Helsinki**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2015**Sivumäärä** 4+154**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

Lukijalle

Tuotteistaminen on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista. Sitä ei voi täysin ulkoistaa tai eristää niistä ihmisistä, jotka ovat muutoksen kohteena – asiakkaista ja työntekijöistä.

Tässä käsikirjassa on kuvattu ohjeita ja esimerkkejä osallistavasta tuotteistamisesta. Se täydentää jo olemassa olevia tuotteistamisen malleja kiinnittämällä huomiota ensisijaisesti siihen, miten palveluun osallistuvien toimijoiden kesken luodaan yhteinen ymmärrys palvelusta tuotteistamisen avulla. Esitämme vinkkejä siihen, miten luot palvelusta elävän ja toimivan kokonaisuuden niin palvelun tuottajille kuin asiakkaille.

Käsikirjan ensimmäisessä luvussa käsittelemme palvelujen tuotteistamisen perusasioita, tavoitteita, haasteita ja prosesseja. Luvun lopuksi esittelemme avoimen ja osallistavan tuotteistamisen yleisen prosessin ja työskentelyn syklin. Toisessa luvussa käsittelemme tuotteistamisprojektien toteuttamisen kahden avainasiaa, palvelujen kuvaamista ja osallistamisen tapoja. Kolmannessa luvussa esittelemme osallistamisen ja osallistavien menetelmien periaatteita, ja annamme käytännön neuvoja työpajojen järjestämiseen. Luvuissa 4-8 esittelemme 17 osallistavaa menetelmää ja luvussa 9 kymmenen työpajaesimerkkiä menetelmien käyttämisestä.

Käsikirja perustuu kolmivuotisen LEAPS (Leadership in the Productisation of Services) -tutkimusprojektin tuloksiin ja siinä kokeiltuihin osallistaviin tuotteistamisen menetelmiin. Toivomme siitä olevan apua tuotteistamista valmisteleville ja uusia menetelmiä hakeville palveluliiketoiminnan osaajille.

Kiitämme kaikkia projektiin osallistuneita yrityksiä, Elisaa, LähiTapiolaa, QPR Softwarea ja Innotiimiä, päärahoittajaa Tekesin Serve-ohjelmaa ja Innotiimin konsultteja työpajakokeilujen fasilitoinnista. Erityinen kiitos kuuluu kaikille haastatetuille ja työpajoihin osallistuneille.

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja löytyy verkosta osoitteesta palveluntuotteistaminen.fi.

12.5.2015 Lohjalla, Oslolla, Tampereella ja Vaasassa

LEAPS-tutkijat

Sisällysluettelo

Lukijalle	1
1. Mitä on palvelujen tuotteistaminen?	5
1.1 Liike-elämän asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta.....	5
1.2 Tuotteistamisen hyötyjä, haasteita ja riskejä	6
1.3 Mitkä palvelut kannattaa tuotteistaa?	8
1.4 Tuotteistamisen tavoite	9
1.5 Tuotteistamisprosessin muodot	10
1.6 Tavoitteena avoin ja osallistava tuotteistaminen	11
1.7 Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli.....	12
1.8 Lähteitä	13
2. Tuotteistamisprojektin toteutus.....	14
2.1 Mitä tuotteistamisessa kuvataan?	14
2.2 Esimerkkejä palvelumalleista.....	17
2.3 Ketkä osallistuvat tuotteistamiseen?.....	19
2.4 Henkilöstön osallistuminen tuotteistamiseen	21
2.5 Asiakkaan osallistuminen tuotteistamiseen	24
2.6 Lähteitä	27
3. Menetelmiä osallistavaan tuotteistamiseen.....	29
3.1 Menetelmien periaatteita.....	30
3.2 Vuorovaikutus.....	31
3.3 Refleksiivisyys.....	32
3.4 Tarinamenetelmien taustaa	33
3.5 Visuaalisten menetelmien taustaa.....	36
3.6 Ohjeita työpajojen järjestäjälle.....	37
3.7 Lähteitä	41
4. Menetelmiä tavoitteiden selkeyttämiseen	43
4.1 Tarina vision viestimisessä	44
4.2 Täsmentyvät keskustelukierrokset.....	47
5. Menetelmiä nykytilan kartoittamiseen.....	49

5.1	Arvohavaintoja asiakastarinoista.....	51
5.2	Omista kokemuksista faktoiksi	54
5.3	Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen	58
6.	Menetelmiä näkemysten ravisteluun.....	63
6.1	Uusia ajatuksia analogioilla	65
6.2	Tietoiskut	68
6.3	Asiakkaan kontekstikyly palvelulle	70
6.4	Eläytyvä tarinointi	74
6.5	Ideoiva tarinointi	78
7.	Menetelmiä näkemyksen muodostamiseen	81
7.1	Asiakstarpeesta yhteinen ymmärrys	83
7.2	Ihannemalli prototyyppiä	87
7.3	Hissipuhe	90
7.4	Kiteytys tarinaksi	92
8.	Menetelmiä lopputuotosten arviointiin ja simulointiin ..	95
8.1	Ideoiden priorisointi investoimalla	97
8.2	Kehittävä simulointi	99
8.3	Arvioiva kokeileminen.....	101
9.	Esimerkkejä tuotteistamisen työpajoista	104
9.1	Asiakkaan tilanteen analysointi LähiTapiolalla	106
9.2	Asiakstarpeista uusiin näkökulmiin LähiTapiolalla	110
9.3	Kokemuksia tuotteistamisprosessiin QPR:llä.....	113
9.4	Asiakstarpeiden priorisointi QPR:llä	118
9.5	Asiakstarpeiden keräämisen malli QPR:lle.....	122
9.6	Käsikirjan ideointi Innotiimillä.....	126
9.7	Konsulttien kokemusten tarkastelu Innotiimillä.....	129
9.8	Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavaintoja	132
9.9	Elisan palvelusta ihannemalli	136
9.10	Asiakstarpeiden ennakointi Elisalla	141
10.	LEAPS – Leadership in the Productisation of Services .	145
10.1	Tutkimuksen toteuttajat.....	145
10.2	Projektin yritys yhteistyökumppanit.....	146
10.3	LEAPS-projektin julkaisut.....	146
10.4	Yhteystiedot	148
Liite 1	– Pohja työpajan kokemusten kirjaamiseen	149
Liite 2	– Esitehtävä asiakasseminaarin kuuntelemiseen	152
Liite 3	– Arvokehikko	154

1. Mitä on palvelujen tuotteistaminen?

”Tuotteistaminen on tuote- ja palvelukokonaisuuksien selkiyttämistä asiakkaan tarpeita ja odotuksia palveleviksi kokonaisuuksiksi sekä käyttötarkoituksen kirkastamista.”

Tiina Metsävuori, Apulaisjohtaja, LähiTapiola

Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Me LEAPS-projektissa näemme, että tuotteistaminen perustuu vahvasti yhteisen ymmärryksen muodostumiseen. Osallistamalla henkilöstön ja asiakkaat palvelun tuotteistamiseen varmistat, että palveluun kiteytyy paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta. Osallistava tuotteistaminen sitouttaa ja motivoi, muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja sekä mahdollistaa innovointia. Parhaimmillaan tuotteistaminen on kuin oppimisalusta, jolla osallistujat oppivat toisiltaan ja luovat yhteistä ymmärrystä. Se yhtenäistää palvelutoimintaa, tuo toistettavuutta ja tehokkuutta ja luo arvoa niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaillekin.

Tuotteistamisessa voidaan erottaa kaksi tasoa:

1. **Ulkoisen tuotteistaminen** on asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Siinä synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä, jotka kiteytetään tyypillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin.
2. **Sisäinen tuotteistaminen** on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä. Asiakasnäkökulmaa ei tässäkään pidä unohtaa: olennaista on miettiä, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit.

Tässä yhteydessä on paikallaan muistuttaa, että tuotteistaminen **ei ole** sama asia kuin standardointi – tietynasteinen asiakaskohtainen räätälöitävyys kuuluu palvelujen perusluonteeseen. Tuotteistamisen tavoitteena on oikean ja fiksun tasapainon löytäminen vakioinnin ja räätälöinnin välille.

1.1 Liike-elämän asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta

Tutkimme ja kehitimme LEAPS-projektissa liike-elämän asiantuntijapalveluita. Tunnusomaista näille palveluille on monimutkaisuus ja suuri asiakaskohdattaisen räätälöinnin aste. Palvelu kehittyi jokaisessa asiakasprojektissa tapah-

tuvan oppimisen myötä, minkä vuoksi palveluihin ja asiakkaisiin liittyvä tieto on vahvasti henkilöitynyttä. Liike-elämän palvelujen tuotteistamiseen liittyykin tämän vuoksi kaksi erityistä haastetta: räätälöinnin ja vakioinnin välisen tasapainon löytäminen ja asiantuntijoiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

1.1.1 Miten löytää sopiva tasapaino räätälöinnin ja vakioinnin välille?

Tuotteistamaton liike-elämän asiantuntijapalvelu on uniikki palvelu, joka on tehoton tuottaa, jos pyörä keksitään uudestaan jokaiselle asiakkaalle. Liian pitkälle viety tuotteistaminen voi puolestaan yksinkertaistaa palvelua liikaa, jolloin se ei enää vastaakaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tuotteistaminen voi myös tukahduttaa asiantuntijatyössä tapahtuvaa innovointia, jolloin palvelu jämähtää paikoilleen. Oikean tasapainon löytäminen räätälöinnin ja asiakaskohtaisen vakioinnin välille on yksi liike-elämän palvelujen tuotteistamisen suurimmista haasteista.

1.1.2 Miten saada asiantuntijat jakamaan hiljaista tietoaan?

Merkittävä osa liike-elämän asiantuntijapalveluihin liittyvästä tiedosta on hiljaista tietoa, jota ei ole helppo pukea sanoiksi. Hiljainen tieto myös määrittää asiantuntijan asemaa, mikä saattaa laimentaa asiantuntijoiden halukkuutta tiedon jakamiseen. Tuotteistaminen tuleekin suunnitella niin, että tiedon ja osaamisen yhtenäistäminen hyödyttää asiantuntijoiden omaa työtä.

Yleisreseptinä kumpaankin haasteeseen on henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen tuotteistamiseen – eri tavoin ja sen eri vaiheissa. Sopivan yrityskohtaisen reseptin löytäminen on kunkin yrityksen oma oppimishaaste. Tämä käsikirja tarjoaa vinkkejä ja ideoita juuri tähän!

1.2 Tuotteistamisen hyötyjä, haasteita ja riskejä

”Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on parantanut, koska olemme haastaneet asiakkaitamme miettimään entistä enemmän MIKSI he haluavat kehittää jotain. Näin ollen asiakastarpeiden parempi ymmärtäminen on auttanut meitä vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin, koska meidän on ollut helpompaa miettiä MITÄ voimme tarjota asiakkaille.”

Miika Nurminen, Liiketoimintajohtaja, QPR Software

Kovien arvojen kuten tehokkuuden ja myynnin kasvun rinnalla tuotteistamisen suurimpina hyötyinä nähdään yhteisen ymmärryksen muodostuminen sekä parempi tiedon ja osaamisen jakaminen. Erityisesti monimutkaisten ja hiljaiseen tietoon perustuvien asiantuntijapalvelujen tuotteistamisella tavoitellaan palvelun parempaa tasalaatuisuutta ja toistettavuutta. Toimintatapoja yhtenäistämällä luodaan parempaa ja saumattomampaa palvelua. Näihin liittyvät myös tuotteistamisen haasteet ja riskit. Tasalaatuisuuden tavoittelu vakioinnilla, tiedon kirjaaminen dokumentteihin ja palvelutapahtumien yhtenäistäminen saattavat viedä tuotteistettavan palvelun ojasta allikkoon. Tuotteis-

tamista suunniteltaessa kannattaakin edetä harkiten ja huomioida hyötyjen ja haasteiden tasapainottelu.

1.2.1 Tuotteistamisen hyötyjä

”Tuotteistamisen seurauksena syntyi uusi palvelumalli, joka erottuu markkinoilla ja myy hyvin. Tuotteistamisen aikana yhteinen ymmärrys palvelun sisällöstä ja eri ulottuvuuksista syventyi huomattavasti.”

Jarno Poskela, Senior Partner, Innotiimi Oy

Tuotteistamisella voidaan saavuttaa seuraavia hyötyjä. Asetettaessa tuotteistamisen tavoitteita, kannattaa miettiä, mitä näistä hyödyistä ensisijaisesti tavoitellaan.

- **Palvelusta tulee tasalaatuisempi.** Toimintatapojen yhtenäistäminen ja osaamisen jakaminen luovat perustaa paremmalle palvelulle, jonka laatu ei ole niin vahvasti henkilöriippuvainen.
- **Palvelusta tulee toistettava.** Yhteisen toimintatavan luominen ja palvelun eri osien eriateinen vakioiminen mahdollistavat palvelun ja palveluprosessin toistettavuuden: pyörää ei tarvitse keksiä joka kertaa uudelleen.
- **Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat.** Henkilöstön osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheisiin sitouttaa heitä ja parantaa tiedonjakoa.
- **Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat.** Yhteinen ymmärrys palvelusta yrityksen sisällä helpottaa ja yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä. Tuotteistamisen myötä syntyneet palvelukuvaukset ja muu markkinointimateriaali mahdollistavat ketterämmän markkinoinnin myös asiakkaiden suuntaan.
- **Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat.** Tuotteistamisen seurauksena myös kehittyy ymmärrys palvelun roolista ja sen linkittymisestä yrityksen muihin palveluihin sekä strategiaan.
- **Palvelun jatkokehittäminen helpottuu.** Tuotteistamisen myötä syntynyt yhteinen kieli ja ymmärrys takaavat tuotteistetun palvelun seuraaville kehittämisaskelille sujuvamman etenemisen.

1.2.2 Tuotteistamisen haasteita ja riskejä

Tuotteistamiseen liittyy myös haasteita ja riskejä, jotka on hyvä tiedostaa. Kannattaa huomata, että monet näistä haasteista ovat sellaisia, joihin voi vastata osallistamalla henkilöstöä ja asiakkaita tuotteistamisen eri vaiheisiin. Käsitelmissä löytyy useita keinoja osallistamiseen.

- **Asiakasnäkökulma hukkuu.** Jos asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen unohtuu tuotteistamisessa, on suuri vaara, ettei tuotteistettu palvelu enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

- **Tuotteistaminen koetaan uhkana.** Asiantuntijat haluavat pitää kiinni hiljaisesta tiedostaan ja omasta asiantuntijuudestaan, jolloin parhaita toimintatapoja ei saada kiteytettyä palveluun.
- **Henkilöstön motivaatio surkastuu.** Tuotteistamisessa on vaarana, että syntyneet toimintatavat ja prosessit ovat liian tiukasti määriteltyjä ja joustamattomia, jonka seurauksena improvisointiin ja suureen vapauteen tottuneiden asiantuntijoiden motivaatio murentuu.
- **Palvelusta tulee liian jäykkä.** Tuotteistamisen yksi suurimpia haasteita on oikean tasapainon löytäminen vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. Vaarana on, että palvelusta tulee liian jäykkä (ylituotteistettu) ja se perustuu liian yksipuoliseen näkemykseen, jolloin se ei vastaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.
- **Innovointi kangistuu.** Liiallinen vakiinnuttaminen voi estää uusien ideoiden hyödyntämisen palvelujen kehittämisessä.

1.3 Mitkä palvelut kannattaa tuotteistaa?

Tuotteistamisella on monia positiivisia ja houkuttelevia vaikutuksia. Se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin palveluliiketoiminnan haasteisiin, vaikka sen kaikkivoipaisuuteen tunnutaan usein uskottavan. Ennen tuotteistamista kannattaa käydä läpi seuraavat **tuotteistamiskelpoisen palvelun** tuntomerkit.

- Palveluun liittyy toistuva asiakastarve
- Palvelun toteutuksesta löytyy toistuvia osia
- Palvelu on strategian mukainen ja yrityskuvaan sopiva
- Palvelu on, tai ainakin voisi olla taloudellisesti kannattava
- Palvelun toteuttamiseen ja tuotteistamiseen löytyy kokemusta ja osaamista

Kun harkitset palvelusi tuotteistamista, mieti listattuja kriteereitä. Toteutvatko ne jo nyt? Voiko ne saavuttaa tuotteistamisen avulla? Vai olisiko tuotteistaminen turhaa työtä?

- **Löytyykö palvelulle toistuva asiakastarve?**
 - Varmista, että palvelulla on aito, toistuva asiakastarve ja sille löytyy markkina.
- **Toistuvatko samanlaiset asiat palvelun tuottamisessa?**
 - Voisiko osan niistä vakioida?
 - Auttaisiko vakiointi palvelutuotannon tehostamisessa tai asiakashyödyn tuottamisessa?
 - Auttaisiko vakiointi asiakasta ymmärtämään palveluprosessia paremmin?
 - Pystyisikö palvelusta muodostamaan tuotteistamalla modulaarisen kokonaisuuden, jossa vakio-osista voi räätälöidä asiakkaille kokonaisuksia?

- **Onko palvelu yrityksen strategian mukainen?**
 - Kaikkia palveluja ei kannata tuotteistaa, ja tuotteistettavienkin palvelujen osalta voi joutua priorisoimaan. Muista siis varmistaa, että tuotteistamisen kohteeksi valitsemasi palvelu on yrityksenne nykyisen strategian mukainen. Samalla mahdollistat johdon tuen saamisen tuotteistamishankkeellesi.
- **Onko palvelu taloudellisesti kannattava?**
 - Jos on, niin voisiko kannattavuutta parantaa tuotteistamalla?
 - Jos ei ole, niin saisiko palvelusta kannattavan tuotteistamalla?
- **Onko yrityksessä riittävästi osaamista palvelun tuottamiseen?**
 - Jos on, niin auttaisiko tuotteistaminen osaamisen kehittämisessä ja levittämisessä edelleen?
 - Jos ei ole, niin miten tuotteistaminen auttaisi puuttuvan osaamisen hankkimisessa? Pitäisikö osaamista alihankkia?
- **Onko yrityksessä riittävästi resursseja palvelun tuotteistamiseen?**
 - Jos on, niin ketkä osallistuvat tuotteistamiseen ja sen eri vaiheisiin? Miten tuotteistamista johdetaan?
 - Jos ei ole, niin mistä resurssit hankitaan ja varmistetaan ennen tuotteistamista?

Tuotteistamiseen ryhtyminen pitäisi voida perustella esimerkiksi näiden kriteerien ja kysymysten kautta. Sen jälkeen on hyvä edetä tuotteistamisen tavoitteiden asettamiseen ja prosessin suunnitteluun.

1.4 Tuotteistamisen tavoite

Tuotteistamisella voidaan tavoitella monenlaisia asioita, mutta onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää luoda yhdessä selkeä tavoite tuotteistamiselle. Yhdessä sopimalla tavoitteista muodostuu todennäköisemmin kaikkia osapuolia motivoivia. Tuotteistamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi:

- Palvelun tuottamisen tehostaminen
- Markkinoinnin ja myynnin tehostaminen
- Sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostaminen
- Tuotteistettavan palvelun roolin ymmärtäminen

Tavoitteet voi jäsentää myös kohteena olevan palvelun ominaisuuksien kautta. Tuotteistamisen tavoitteena on palvelu, joka on:

- Helposti myytävä
- Kuvattu
- Tasalaatuinen
- Toistettava
- Elävä eli jatkokehittävissä oleva

Otathan huomioon, että yritystason, tiimitason ja yksilötason tavoitteet tuotteistamiselle eivät automaattisesti ole samoja. Huolehdi tuotteistamishank-

keessasi, että luotte yhdessä yhteisen ja kaikkia osapuolia motivoivan tavoitteen tuotteistamiselle.

1.4.1 Selkeyttä tavoite tuotteistamishankkeellesi

Tuotteistamisen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että luotte yhdessä selkeän tavoitteen tuotteistamiselle – kaikkea ei voi tavoitella eivätkä kaikkien tavoitteet ole välttämättä samat. **Miksi siis tuotteistatte?** Valitkaa yhdessä tuotteistamisen 1-2 päätavoitetta. Varmista, että tavoitteet ovat kaikille osapuolille motivoivia ja tavoittelette samaa päämäärää.

Pohtikaa ja luokaa yhteinen ymmärrys seuraaviin kysymyksiin ennen varsinaista tuotteistamistyötä:

- **Mitä on tuotteistaminen?** Käsitys tuotteistamisesta saattaa vaihdella suuresti niin tiimin kuin yrityksenkin sisällä. Luokaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä tuotteistaminen on yrityksessänne.
- **Mitä tuotteistetaan?** Kirkastakaa, mikä on tuotteistamisen kohde. Onko kohteena yksittäinen palvelu vai palvelukokonaisuus? Luokaa yhteinen ymmärrys myös siitä, mihin asiakkuuksiin tai asiakasryhmiin tuotteistaminen kohdentuu.
- **Miten varmistatte, että palvelu pysyy elävänä?** Huolehtikaa, että palveluun jää riittävästi tilaa asiakaskohtaiselle räätälöinnille. Tuotteistamisen tarkoituksena ei ole tuottaa bulkkipalveluja vaan vähentää räätälöintiä tarkoituksenmukaiselle ja fiksulle tasolle.

Yhdessä valitsemanne tuotteistamisen päätavoitteet ohjaavat tuotteistamisen kohteen rajaamista. Yksittäisessä tuotteistamisprojektissa voi painottua esimerkiksi palvelun ulkoinen tai sisäinen kuvaaminen ja sen kohteena voi olla yksi palvelu tai palvelutarjoaman kokonaisuus. Tämä puolestaan suuntaa tuotteistamisprosessin suunnittelua ja osallistujien valintaa.

1.5 Tuotteistamisprosessin muodot

Tuotteistamisprosessi voi edetä eri tavoin. Sen muoto voi olla esimerkiksi perinteinen, ketterä tai iteratiivinen.

Perinteinen, vaiheittainen tuotteistamisprosessi: Tuotteistaminen etenee check list -tyyppisesti ja lineaarisen suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mahdollisesti perinteisen projektinhallinnan menetelmien avulla. Tuotteistaminen nähdään kertaluonteisena ponnistuksena, jonka valmistuttua palvelua myydään ja tuotetaan. Monet konsulttikirjallisuudessa esitetyt tuotteistamisprosessit edustavat tätä muotoa.

Ketterä tuotteistamisprosessi: Tässä mallissa hyödynnetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Tämä tuotteistamismuoto valitaan, kun palvelu halutaan saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Tuotteistamisessa keskitytään ensin ulkoiseen, asiakkaalle näkyvien palvelun elementtien kuvaamiseen. Usein palvelua ryhdytään myymään asiakkaille jo tuotteistamis-

prosessin aikana. Palvelun jatkokehittäminen ja -tuotteistaminen tehdään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa.

Iteratiivinen tuotteistamisprosessi: Missään mallissa ei palvelun ensimmäinen tuotteistaminen tuota täydellistä lopputulosta, päivityksiä ja muutoksia joudutaan tekemään tarpeen mukaan. Tässä mallissa lähtökohtana on palvelun vaiheittainen tuotteistaminen. Tuotteistamisen vaiheistus voidaan tehdä tuotteistamisen sisällön perusteella, esimerkiksi painottuen ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Tämän lisäksi vaiheistus tehdään suunnittelemalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta tuotteistetaan uusia ja parempia versioita suunnitelmallisesti. Tuotteistamisprosessi ja tuotteistettava palvelu suunnitellaan sisällöllisesti joustaviksi, ja myös tavoitteet tarkastetaan vaiheittain.

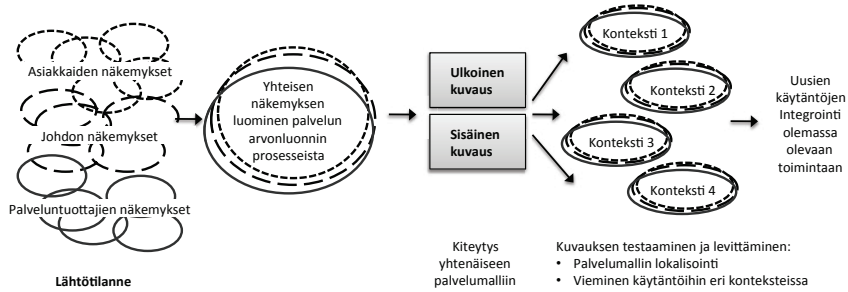
Oli tuotteistamisprosessin päämuoto mikä tahansa, niin osallistamisen ja vuorovaikutuksen suunnitteluun ja jäsentämiseen voi käyttää seuraavissa kappaleissa esiteltäviä avoimen ja osallistavan tuotteistamisen mallia ja osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykliä.

1.6 Tavoitteena avoin ja osallistava tuotteistaminen

LEAPS-projektin tavoitteena oli haastaa perinteinen palvelujen tuotteistaminen ja luoda malli asiakaslähtöisestä ja osallistavasta tuotteistamisesta. Palvelujen tuotteistaminen lähtee usein liikkeelle johdon mahtikäskystä, jota etäällä asiakasrajapinnasta olevat yksittäiset tuotteistajasankarit lähtevät toteuttamaan. Nämä tuotteistajat ryhtyvät toimeen, vaikka yhteinen ymmärrys niin tuotteistamisesta, sen tavoitteista kuin tuotteistettavasta palvelusta puuttuu.

Haasteeksi tälle tyypilliselle mallille kehitimme LEAPS-projektin lähtökohdaksi avoimen ja osallistavan tuotteistamisen mallin, jossa:

- Tuotteistaminen perustuu ja lähtee liikkeelle yhteisen ymmärryksen luomisesta palvelusta ja sen arvonluonnin prosessista asiakkaan, johdon ja palvelun tuottajien kesken.
- Varsinainen tuotteistamisprosessi sisältää tuotteistamisen peruselementtien (palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit) kiteyttämisen ja kuvaamisen yhtenäiseen palvelumalliin. Toisin sanoen tuotteistamisessa otetaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen tuotteistaminen. Varsinaiseen tuotteistamiseen osallistuu ja osallistetaan eri vaiheissa ja eri tavoin niin henkilöstöä kuin asiakkaita: avoimessa ja osallistavassa tuotteistamisessa ei ole yksittäisiä tuotteistajasankareita vaan tuotteistaminen toteutetaan yhdessä.
- Tuotteistettua palvelua testataan ja levitetään. Tuotteistettu palvelu vieään käytäntöihin eri konteksteissa ja tuotteistamisen myötä luodut uudet toimintatavat integroidaan olemassa oleviin. Näin huolehditaan, ettei tuotteistettu palvelu ja uudet toimintatavat jää irrallisiksi, vaan ne jalkautetaan ja levitetään asiakkaiden suuntaan ja yrityksen sisällä.



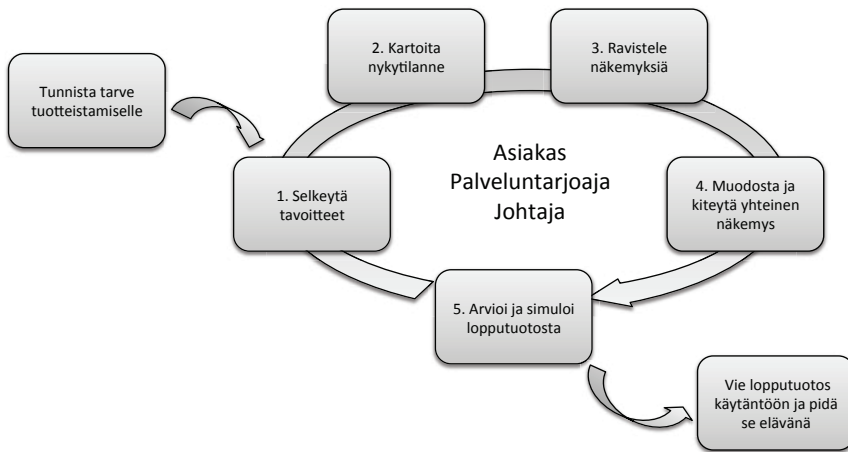
Kuva 1. LEAPS-projektin lähtökohtana ollut prosessi

1.7 Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli

“On tärkeää, että tuotteistamismalli on olemassa. Jos tuotteistamiseen osallistuvat joutuvat samanaikaisesti miettimään sekä tapaa tuotteistaa että tuotteistettavan palvelun yksityiskohtia, niin haastekerroin kasvaa.”

Jarno Poskela, Senior Partner, Innotiimi Oy

LEAPS-projektin aikana avoimen ja osallistavan tuotteistamisen malli kiteytyi ja täsmentyi seuraaviksi **osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn syklin** viideksi päävaiheeksi.



Kuva 2. LEAPS-projektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli

- Selkeytä tavoite:** Ennen varsinaista tuotteistamistyötä on tärkeää selkeyttää yhteisesti, mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Koska tuotteistamisen tarve näyttäytyy erilaisena eri näkökulmista, tavoitteet kannattaa selkeyttää yhdessä eri toimijoiden kanssa.
- Kartoita nykytilanne:** Nykytilanteen kartoittaminen on tärkeä vaihe sekä uuden että olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa, joka toimii raaka-aineena seuraavien vaiheiden työskentelylle. Varmista, että tuotteistamistyössä on mukana relevantti tieto, osaaminen ja ymmärrys. Ota mukaan asiakkaita, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä nykytilanteen kartoittamiseen.

3. **Ravistele näkemyksiä:** Tämän vaiheen tarkoituksena on auttaa palvelun tuotteistamiseen osallistuvia katsomaan palvelua uusista näkökulmista. Se auttaa rikkomaan vakiintuneita näkemyksiä, jotka voivat estää tunnistamasta palvelun kriittisiä elementtejä tai uusia, tehokkaampia toimintatapoja.
4. **Muodosta ja kiteytä näkemys:** Huolehdi siitä, että kuvaamiseen osallistuu riittävä edustus kaikista niistä ryhmistä, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä. Varmista myös, että mukana ovat ne henkilöt, joilla on valta päättää palvelun kehittämisestä ja toteuttamisesta. Yhdistele rohkeasti eri kuvaamistapoja, jotta saat kiteytettyä keskustelusta eri näkökulmia ja taustatietoja.
5. **Arvioi ja simuloi lopputuotosta:** Tämän vaiheen tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystarpeita ja arvioida lopputuotoksia. Arvioinnissa avainasemassa ovat ne henkilöt, joiden työkuvaan tuotteistaminen vaikuttaa. Yhdessä toteutettu arviointi, kokeilu tai simulointi avaa ihmisille näkymiä toistensa töihin. Tämä lisää ymmärrystä omasta roolista palvelussa ja toisten ihmisten työn ja osaamisen arvostusta.

Edellä kuvattujen lisäksi tulee huolehtia tuotteistetun palvelun kehittämisestä ja elävänä pitämisestä: asiakastarpeet ja kilpailutilanteet muuttuvat nopeasti.

Seuraavassa luvussa käsitellään tuotteistamisprosessien tärkeitä asioita erityisesti osallistamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Sen jälkeen luvuissa 4-8 esitellään yllä kuvatun syklin vaiheisiin soveltuvia menetelmiä. Luku 3 käsittelee näiden menetelmien taustalla olevia periaatteita ja antaa käytännön neuvoja tuotteistamistyöpajojen järjestämiseen ja fasilitointiin.

1.8 Lähteitä

- Jaakkola, E. (2011) Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (2): 221-230.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2007) *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005) *Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen, M. H., Järvi, K. & Tuominen, T. (2015, tulossa) Reflexivity in the ‘Productisation’ of Services. *International Journal of Work Innovation*.
- Sipilä, J. (1999) *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Toivonen, M. & Tuominen, T. (2009) Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7): 887-902
- Valminen, K. & Toivonen, M. (2012) Seeking efficiency through productisation. A case study of Small KIBS participating in a productisation project. *The Service Industries Journal*, 32(1-2): 273-289.
- Valtakoski, A. & Valminen, K. (2012) Towards a multilevel view of service productization: Aligning goals, motivation and competences, Paper presented at the EURAM Conference 6.-8.6.2012, Rotterdam, Netherlands.

2. Tuotteistamisprojektin toteutus

“Johdon aktiivinen mukanaolo tai vähintäänkin tuki on varmistettava etukäteen. Tuotteistaminen tarkoittaa toiminnan muuttamista mahdollisesti useamman kuin yhden johtajan alaisuudessa.”

Sami Lotvonen, Product Manager, Consulting Services, QPR Software

Tuotteistaminen keskittyy usein palvelun kuvaamiseen. Sillä pyritään saavuttamaan levitettävä, ymmärrettävä ja yhteisesti jaettu näkemys palvelusta. Jos haluat palveluun kiteytyvän parhaan kokemuksen ja näkemyksen, toteuta tuotteistaminen palveluun osallistuvien ihmisten kanssa. Huomioi, että palvelu on moniulotteinen ja elävä toiminto, jonka suunnittelussa tarvitaan kokonaisnäkemys tuotteistamisprosessin etenemisestä. Valmistellessasi tuotteistamista mieti läpi kolme osa-aluetta:

1. Mitä haluat palvelusta kuvata ja millä tavalla?
2. Ketkä tarvitset tuotteistamaan palvelua?
3. Missä järjestyksessä asiat tehdään?

Tässä luvussa käsitellään palvelun kuvaamista, tuotteistamisen osallistujia, tuotteistamisprosessin vaiheita ja tuotteistamistyöpajojen järjestämistä.

2.1 Mitä tuotteistamisessa kuvataan?

“Ennen palvelun tuotteistamista on tärkeä ymmärtää, minkä ongelman asiakas haluaa ratkaista palvelulla, miksi asiakkaat olisivat motivoituneita käyttämään palvelua, mikä olisi palvelun onnistunut lopputulos asiakkaalle, miksi asiakas ei ole jo ratkaissut ongelmaa, ja mitä asiakas tarvitsee pitääkseen saamastaan palvelusta.”

Miika Nurminen, Liiketoimintajohtaja, QPR Software

Tuotteistamisen tavoitteena on luoda palvelusta ja sen luomasta arvosta yhteinen ymmärrys. Moniulotteisen palvelun konkretisointi on kuitenkin aina haastavaa. Palvelumallit toimivat apuna tilannekartoituksessa, ideoinnissa ja yhteisen ymmärryksen kuvaamisessa.

Yrityksen ja sen asiakkaiden toimintaa ja arvonmuodostusta voidaan mallintaa monella tavalla. Mallilla tarkoitetaan todellisuutta esittävää kuvausta, joka kiteyttää abstraktit asiat yksinkertaisesti. Palvelukuvauksen luomista pidetään usein tuotteistamisen kulmakivenä – kuvaukset auttavat muodostamaan ja viestimään yhteisen merkityksen tuotteistajilta palvelun eri osapuolille. Siksi

sen tulee olla ymmärrettävä ja informatiivinen eri toimijoille, ja sen on hyvä antaa elää ja kehittyä käytännön kokemuksen karttuessa. Mieti *kuvauksen kohde* ja *kuvaustapa*, jotta onnistut valitsemaan tilanteeseen ja tavoitteisiin sopivan kuvaamistavan.



Kuva 3. Palvelun kuvaamisen suunnittelu

2.1.1 Päätä kuvauksen kohde – mistä haluat luoda yhteisen näkemyksen?

Palvelu on moniulotteinen kokonaisuus, jonka eri osa-alueet tukevat toisiaan. Kokonaisvaltaisessa tuotteistamisessa tarvitset useita kuvaustapoja. Palvelumallit yksinkertaistavat todellisuutta aina tietystä näkökulmasta, minkä lisäksi eri toimijoiden tietotarpeet vaihtelevat. Mieti kuvauksen kohdetta valitessasi seuraavia seikkoja:

- **Mitä palvelusta on jo kuvattu?** Kuvaaminen etenee kokonaisuuksista yksityiskohtiin. Palvelun pääideasta ja sen roolista yritykselle ja asiakkaalle tulee olla yhteinen näkemys ennen yksittäisten elementtien ja ulottuvuuksien kuvaamista. Eri ulottuvuuksien kuvaaminen rakentuu osin toistensa päälle: jotta varmistetaan palvelun arvo asiakkaalle, kuvaaminen voi alkaa asiakkaan ongelmien mallintamisesta ja edetä palvelulupauksen konseptointiin ja edelleen palvelun rakenteen, resurssien ja prosessien suunnitteluun.
- **Mitä kokonaisuutta haluat kuvata nyt?** Usein asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa haasteena on vaikeus määrittää ja rajata kuvattavaa kokonaisuutta, kun yritys tarjoaa asiakkailleen monimuotoista asiantuntijapalvelua. Osallistaessasi työntekijöitä tai asiakkaita tuotteistamiseen mieti etukäteen huolella, miten rajaat kuvattavan palvelun/palveluelementit ja miten määrität linkitykset yrityksen muihin palveluihin/elementteihin.
- **Kenen tarpeisiin kuvaus tulee?** Vaikka tavoitteena on luoda palvelusta yhteinen näkemys, asiakkaat, palveluntuottajat ja markkinointi tarvitsevat palvelusta eri tarkkuustasolla olevan kuvauksen oman roolinsa tueksi. Sisäinen ja ulkoinen kuvaus on tehtävä erikseen; tässäkin suosittelomme aloittamaan palvelun kuvaamisen asiakkaan näkökannoista ennen sisäisten detaljikuvausten laatimista.
- **Varmista työn edetessä, että palveluun liittyvät kuvaukset tukevat toisiaan!** Linkityksen varmistat luomalla palvelusta ensin yleisen

mallin, jonka eri toimijat ymmärtävät samalla tavalla ja joka toimii ”kompassina” palvelun yksityiskohtia mietittäessä.

- **Käytä avuksesi palvelumalleja.** Katso vinkkejä malleista kappaleesta 2.2.

2.1.2 Valitse kuvaustapa – miten yhteinen näkemys saadaan parhaiten kiteytettyä?

Palvelut kuvataan usein kaavioina ja manuaaleina. Etenkin tuotteistamistyön alkuvaiheissa kannattaa kuitenkin harkita monivaihteisempia kuvaustapoja, jotka säilyttävät mahdollisimman paljon tietoa uusista ideoista ja näkemyksistä, sekä niiden taustoista ja alkuperistä – ajatuksia ei kannata heti tiivistää virallisiksi dokumenteiksi. Eri kuvaustapojen hyödyntäminen auttaa sekä tuomaan näkökulmat rikkaasti esiin että viestimään palvelumalli eri osapuolille merkityksellisessä muodossa. Esimerkkejä kuvaustavoista ovat seuraavat:

- Visuaalinen malli
- Fyysinen prototyyppi
- Tarina
- Matemaattinen malli
- Draama

Huomioi kuvaustavan valinnassa seuraavat seikat:

- **Miten kuvaus palvelee tuotteistamista?** Erilaiset mallit sopivat tuotteistamisen eri vaiheisiin. Esimerkiksi fyysiset prototyypit sopivat nykytilanteen hahmottamiseen ja ideointiin, mutta loppuvaiheessa palvelun eri osapuolille levitettävä tieto on usein puettava myös kielelliseen ja visuaaliseen muotoon.
- **Kenelle kuvaus on?** Visuaaliset kaaviot auttavat aina jäsentämään palvelua, mutta niiden tueksi eri toimijat tarvitsevat eri tarkkuustason tietoa. Palveluntuottajille tiedon tulee olla helposti sisäistettävissä mutta tarkemmassa muodossa kuin asiakkaille, joille palvelu on kuvattava heidän kannaltaan mielekkäällä, yksinkertaisella ja merkityksellisellä tavalla.
- **Kuka kuvaamiseen osallistuu?** Myös osallistujien lähtötiedot ja motiivit vaikuttavat kuvaustavan valintaan. Jos osallistat asiakkaita tuotteistamiseen, valitse heille mielekäs ja ymmärrettävä kuvaustapa ja kehittämisen kohde: asiakkaita puhuttelevat usein visuaaliset kaaviot tai prototyypit, joiden avulla käsitellään heidän toimintaansa ja kokemuksiaan. Jatka mallin jalostamista tarkemmaksi kuvaukseksi yrityksen sisäisenä harjoituksena. Huomaa myös, että fyysisen prototyypin rakentaminen ja draamamenetelmien hyödyntäminen synnyttävät usein uudenlaisia ajatuksia, mutta eivät aina sovi konservatiiviseen organisaatioon. Erikoisempien menetelmien käyttö tulee olla myös hyvin fasilitoitua, mikäli osallistujat eivät tunne toisiaan entuudestaan.

2.1.3 Miten mallista toteutukseen?

Tuotteistajien kompastuskivenä on toisinaan luulo siitä, että palvelukuvauksen luominen muuttaa jo itsessään ihmisten toimintaa. Palvelukuvaukset toimivat viestimisen apuvälineinä, mutta palvelukäytännön kehittäminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja palvelumallin jalostamista käytännön kokemusten karttuessa. Ymmärrys leviää yrityksen sisällä parhaiten, kun palveluntarjoajilla on mahdollisuus oppia osallistumalla esimerkiksi tuoteistettuun palveluprosessiin ja keskustella tuotteistamisen merkityksestä ja sen edellyttämistä toimintatavoista yhdessä.

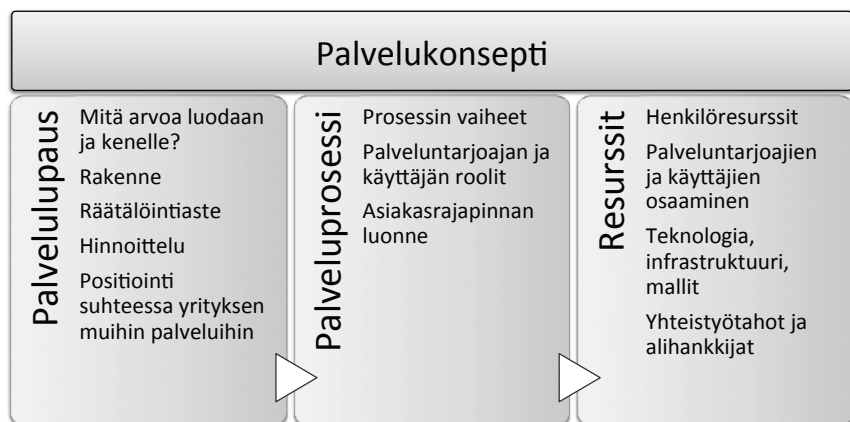
On myös huomioitava, että paraskaan malli ei kuvaa täysin palvelukäytännössä syntyvää vuorovaikutusta, osaamista ja yllättävien tilanteiden edellyttämää improvisointia. Etenkin asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen yhteydessä malleja on hyvä ajatella elävinä ja kehittyvinä kuvauksina, jotka luovat yhteistä ymmärrystä – vähentämättä palveluntarjoajien oman kokemuksen merkitystä.

2.2 Esimerkkejä palvelumalleista

”Tuotteistamisessa pitää pystyä erottamaan oma sisäinen palvelurakenne asiakkaille tarjottavista ja myytävistä palveluista.”

Miika Nurminen, Liiketoimintajohtaja, QPR Software

Tuotteistamisessa voidaan mallintaa useita eri näkökulmia yrityksen ja sen asiakkaan toiminnasta. Kun aloitat tuotteistamista, mieti ensin, mitä arvoa asiakkaalle luodaan ja millä kokonaisuudella. Mieti myös, mitä ulottuvuuksia palvelusta tulee kuvata ja mihin kaikkeen palvelun kehittämisellä on vaikutusta (esimerkiksi yrityksen liiketoimintaan ja asiakkaiden prosesseihin). Hyvänä apuna tuotteistamisen alussa toimivat palvelumallit, jossa nämä eri elementit on huomioitu. Esimerkkinä on alla oleva jäsennys, jossa erotellaan palveluluopaus, palveluprosessi ja resurssien suunnittelu.



Muokattu mm. lähteestä Edvardsson & Olsson, 1996

Kuva 4. Palvelun jäsentäminen palvelulupaukseen, palveluprosessiin ja resursseihin

Alle on koottu lukemistoa ja linkkejä verkkosivustoille, joilta löydät esimerkkejä palvelumalleista.

2.2.1 Hyödyllisiä yleiskuvauksia palvelumalleista ja niiden kehittämisestä

Seuraaviin kirjoihin, raportteihin ja artikkeleihin on koottu kokonaiskuvauksia palvelujen kehittämisestä. Ne kuvaavat tapoja jäsentää palvelun arvoa, ydin- ja tukipalveluja, modulaarisuutta, räätälöintiä, hinnoittelumahdollisuuksia ja muita tuotteistamisessa ratkottavia ulottuvuuksia.

- Lisätietoja yllä kuvatusta palvelumallista: Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, 16(2), 140–164.
- Yksityiskohtainen kuvaus palvelujen kehittämisprosessista: Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M., Sanden, B. (2000) *New service development and innovation in the new economy*. Lightning Source Incorporated, Sweden.
- Käytännönläheinen tuotteistamisopas yrityksille: Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. (2009) *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille*. Tekes, Helsinki.
- Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen kaksi perusteosta: Sipilä, Jorma (1999): *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. WSOY, Porvoo. Lehtinen, U., Niinimäki, S. (2005) *Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY, Helsinki.

2.2.2 Palvelun arvon ymmärtäminen

Nykyiset palveluteoriat korostavat sitä, että asiakasarvo luodaan aina tilannesidonnaisesti yhdessä asiakkaan kanssa (mm. service dominant logic).

- Katso lisätietoa mm. Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Service Excellence*, 83(1), 5–18.
- Kattava sivusto service dominant logic –ajattelumallista: <http://sdlogic.net/>.
- Kano-malli auttaa luokittelemaan asiakkaalle välttämättömät ja lisäarvoa tuottavat seikat. Katso lisää esimerkiksi: <http://www.kanomodel.com/>.

2.2.3 Palveluprosessi ja eri toimijoiden roolien kuvaus

- Service blueprinting on paljon käytetty tapa kuvata prosessin eteneminen ja eri toimijoiden teot prosessin aikana. Katso esimerkiksi: Bitner, M., A. Ostrom, F. Morgan. 2008. ”Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation”, *California Management Review*, vol. 50, no. 3, Spring 2008, pp 66-94.
- Palvelupolku-menetelmä keskittyy asiakkaan prosessin etenemiseen. Katso lisätietoja: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelumuotoilu>

- Asiakasta voi osallistaa eri tavoin moniin palvelukehityksen vaiheisiin. Katso esimerkiksi Alam, I. & Perry, C. ”A customer-oriented new service development process.” *Journal of Services Marketing* 16.6 (2002): 515-534.

2.2.4 Palvelun tuottavuus ja rooli yrityksen liiketoiminnassa

- Palvelun tarkastelu osana yrityksen liiketoimintamallia auttaa ymmärtämään, millaisia linkityksiä muihin liiketoimintaprosesseihin tulee huomioida tuotteistamistyössä. Katso lisätietoa mm. Alex Osterwalderin ’business model canvas’ -menetelmästä: <http://alexosterwalder.com/>
- Apua palvelun tuottavuuden tarkasteluun: Brax, S. A. (2007), *Palvelut ja tuottavuus*. Tekesin teknologiakatsaus 204/2007, Helsinki.
- Kuvaus siitä, miten tuotteistaminen tukee liike-elämän palvelujen kasvua ja kansainvälistymistä: Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T., & Smedlund, A. (2009). *Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvuille* (No. 265/2009). Tekesin katsaus. Helsinki: Tekes.

2.3 Ketkä osallistuvat tuotteistamiseen?

”Co-creation – yhdessä työstäminen on mielestäni avainsana. Osallistujille pitää antaa yhteinen aika, paikka ja mahdollisuus tuotteistaa palveluja työpajamaisesti. Monesti mietitään yhteisen ajan investoinnin kustannuksia. Olen huomannut että tehokkaasti käytetty aika yhdessä tehden maksaa moninkertaisesti itsensä takaisin, sekä nopeudessa että laadussa.”

Jarno Poskela, Senior Partner, Innotiimi Oy

LEAPS-projektin tutkimustulokset suosittavat tuotteistamaan palvelua mahdollisimman avoimesti, jotta palvelun tavoitteista saadaan luotua yhteinen näkemys ja palveluun saadaan kiteytettyä parhaimmat ideat. Näiltä sivuilta löydät vinkkejä ja periaatteita osallistujien valintaan ja osallistumisen tavan suunnitteluun.

2.3.1 Oikeiden osallistujien tunnistaminen

Mieti aluksi, mitkä toimijat ovat/tulevat olemaan palvelun kanssa tekemisissä ja keneen tuotteistaminen vaikuttaa. Näin löydät ne toimijat, joilla on 1) tuotteistamisessa tarvittavaa tietoa ja näkökulmia, 2) vaikutusvaltaa tuotteistetun palvelun onnistumiseen.

1. **Kenellä on tuotteistamisessa tarvittavaa tietoa ja uusia näkökulmia?** Mieti aluksi, mitä tietoa tuotteistamiseen tarvitaan ja kenellä tämä tieto on. Tuotteistamisella pyritään kiteyttämään yhteinen näkemys parhaasta mahdollisesta palvelusta. Siksi on erittäin tärkeää varmistaa, että tuotteistajilla on riittävän monipuolinen ymmärrys asiakkaista, palvelusta, yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja palvelun vaikutuksista

eri tahoille. Erityisen tärkeitä ovat asiakasrajapinnan henkilöstö ja asiakkaat, sillä heillä on paras näkemys tulevista asiakastarpeista. Tämän lisäksi tuotteistamiseen tarvitaan yritysstrategiaa tuntevia henkilöitä, joilla on tuoreita, vakiintuneita käytäntöjä ravistelevia ajatuksia.

2. **Kenellä on vaikutusvaltaa tuotteistetun palvelun onnistumiseen?** Osallistaminen on myös tehokas keino jalkauttaa yhteinen näkemys tärkeille toimijoille. Huomioi osallistujia valitessasi ne toimijat, jotka ovat kriittisiä palvelun onnistumiselle. Huomioi esimerkiksi seuraavat kriittiset toimijat:

- **Asiakkaat** päättävät viime kädessä, onko palvelulla arvoa. On tärkeää, että asiakas kokee tuotteistamisen lopputuotoksen itselleen merkitykselliseksi.
- **Asiakasrajapinnan asiantuntijat ja myyjät** puolestaan päättävät omassa päivittäisessä työssään sen, missä muodossa palvelu toteutuu. Etenkin asiantuntijatyössä tuotteistamisella ei ole todellista vaikutusta toimintaan, elleivät nämä toimijat koe tuotteistamisen tuomaa muutosta itselleen ja asiakkaille hyödylliseksi ja uskottavaksi.
- **Esimiehillä ja johtajilla** on puolestaan valta ja auktoriteetti päättää siitä, miten organisaation resurssit ja prosessit tukevat tuotteistamistyötä ja sen lopputuotoksena syntyneen palvelun toteuttamista. Johdon tulisi siksi osallistua kaikkeen kehittämistyöhön vähintään taustatukijana ja tuotteistamisen puolesta taistelijana.

2.3.2 Osallistumistavan valinta

Tärkeän tiedon ja vaikutusvallan lisäksi osallistuminen sitouttaa toimijat tuotteistetun palvelun toteuttamiseen. Mieti kuitenkin tarkkaan, millainen osallistumisen muoto edistää tuotteistamisen prosessin tavoitteita ja vaihetta parhaiten.

- **Suora osallistuminen.** LEAPS-projektissa kokeilimme suoraa osallistumista tuotteistamisen työpajoihin. Tämä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen syntymisen ja vaikeasti artikuloitavien ajatusten ja kokemusten analysoinnin osana palvelun ideointia ja kiteyttämistä. Suora osallistuminen vaatii kuitenkin kehittäjiltä panostusta ja osallistujilta aikaresursseja. Harkitse siksi tarkkaan, missä vaiheissa osallistuminen on tärkeintä, valmistele tilaisuudet huolellisesti ja dokumentoi lopputuotokset mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan.
- **Tiedon kerääminen.** Suoran osallistumisen rinnalla voi tietoa kerätä eri toimijoiden näkökulmista monella tavalla. Tiedon keruun tapoja voivat olla haastattelut, toimijoiden työn seuraaminen, kyselyt, tarinoiden kerääminen tai esimerkiksi keskustelufoorumien seuraaminen. Tietoa keräämällä toimijat eivät pääse suoraan vaikuttamaan kehitettävään palveluun, mutta heidän näkemyksensä huomioidaan tuotteistamistyössä. Yhdistämällä suoraa osallistumista ja tiedon keräämistä voit optimoida kehittämisresurssien käytön.

2.3.3 Apuväline osallistumisen suunnitteluun

Aloita osallistamisen suunnittelu ajoissa. Voit hyödyntää alla esiteltyä työkalua.

1. Mieti ensin, mitkä toimijat osallistuvat palvelussa syntyvän arvon luomiseen ja ketkä palvelusta hyötyvät. Listaa toimijat alla olevaan taulukkoon.
2. Pohdi sitten, millaisia näkökulmia, kokemusta ja tietoa toimijoille kertyy rooleissaan. Listaa keskeisimmät havaintosi seuraavalle riville.
3. Arvioi seuraavaksi, millaista vaikutusvaltaa toimijoilla on tuotteistetun palvelun onnistumisessa. Mieti tämän pohjalta, miten tärkeää on sitouttaa toimija yhteiseen näkemykseen palvelusta.
4. Mieti viimeiseksi, missä vaiheessa toimijan panosta tarvitaan ja missä muodossa toimija kannattaa osallistaa. Valitse sopivat edustajat kustakin toimijaryhmästä.

Taulukko 1. Tuotteistamisen osallistujien suunnittelu

1. Ketkä?	Asiakkaat	Palvelun tarjoajat	Myyjät	Johto ja esimiehet	Tekniset asiantuntijat	Kumppanit
2. Mitä tietoa toimijoilla on?						
3. Miten toimijat vaikuttavat tuotteistetun palvelun onnistumiseen?						
4. Milloin ja miten toimijat kannattaa osallistaa?						

Seuraavissa kappaleissa on esitetty tarkemmin henkilöstön ja asiakkaiden osallistamista tuotteistamiseen.

2.4 Henkilöstön osallistuminen tuotteistamiseen

”Itse uskon konkreettisen tekemisen voimaan. Kun tuotteistamiseen osallistuvat henkilöt esimerkiksi tuotteistustyöpajoissa näkevät, että tarvittavat askeleet on etukäteen mietitty, prosessi etenee ja syntyy konkreettisia tuloksia, niin osallistujien innostuminen on monesti käsin kosketeltavaa.”

Jarno Poskela, Senior Partner, Innotiimi Oy

Henkilöstöllä on merkittävä asema palvelujen tuotteistamisessa. Ensinnäkin, heillä on paljon tietoa palvelusta ja asiakkaista. Tämä tieto on edellytys tuotteistamisen onnistumiselle. Lisäksi henkilöstön vaikutusvalta on merkittävä suhteessa palvelun tuotteistamiseen. He ovat viime kädessä niitä, jotka tuottavat palvelua asiakkaille. Tämän vaikutusvallan valjastaminen palvelun tuotteistamiseen parantaa mahdollisuuksia saada aikaan todellinen muutos yrityksen palvelutoiminnassa. Alla on lyhyesti kuvattu henkilöstön osallistamisen käytännön toteutusta sekä hyötyjä ja haasteita.

Oli henkilöstön osallistuminen suppeaa tai laajaa, tarvitaan vastuuhenkilö, joka pitää huolta tuotteistamisen etenemisestä. Vastuuhenkilö ei kuitenkaan yksin aseta tavoitteita tai tee päätöksiä – hän pitää huolta että tavoitteet asetetaan ja päätökset tehdään. Usein ne kannattaa tehdä yhdessä. Lisäksi tuotteistaminen tarvitsee onnistuakseen johdon tuen: johdon tulisi siksi osallistua tuotteistamiseen vähintään taustatukijana.

2.4.1 Henkilöstön osallistaminen käytännössä

Henkilöstöä voi osallistaa monella tavalla, joissa osallistumisen intensiteetti ja päätösvallan jakautuminen eroavat toisistaan:

- **Henkilöstöltä kerätään tietoa esimerkiksi haastatteluilla, kyseilyillä ja keskusteluilla.** Tämä on helppo toteuttaa, mutta syvällisen tiedon saaminen vaatii tiedon kerääjiltä paljon aikaa. Tällä tavalla ei myöskään päästä kovin syvälliseen tiedon keräämiseen eikä työntekijöiden innovointimahdollisuuksia juuri hyödynnetä. Valtaosan työstä tekee tässä mallissa tuotteistamisen työryhmä.
- **Henkilöstön rajattu osallistaminen.** Osallistamalla asiakasrajapinnan ja myynnin edustajia harkitusti ja suunnitelmallisesti esimerkiksi tiettyihin työpajoihin, he pääsevät mukaan tuotteistamistyöhön melko vaivattomasti. Jotta tuotteistaminen etenee eikä jää irrallisiksi työpajojen sarjaksi, tarvitaan työryhmä tai projektipäällikkö, joka huolehtii tuotteistamisen etenemisestä työpajojen välilläkin.
- **Henkilöstön laaja ja avoin osallistaminen.** Tässä mallissa kriittisiksi toimijoiksi tuotteistettavan palvelun kannalta tunnistettuja asiantuntijoita niin asiakasrajapinnasta kuin myynnistäkin osallistetaan mahdollisimman monipuolisesti. He osallistuvat kaikkiin mahdollisiin työpajoihin, ja lisäksi he työskentelee aktiivisesti työpajojen välillä. He ovat toisin sanoen tasaveroisia kehittäjiä ja tuotteistajia. Toisaalta, tämä vaatii osallistujilta jo paljon aikaa, myös työn koordinointi on monimutkaista.
- **Työntekijät tuotteistavat ja kehittävät omat palvelunsa.** Riskinä tässä mallissa on tuotteistamisen ja palvelujen hajaantuminen. Kokonaisuuden koordinointi tulee vaikeaksi myös sisällöllisesti, ei vain aikataulujen ja resurssien näkökulmasta. Mahdollinen tuotteistamisen työryhmä siis keskittyy erityisesti koordinointiin, tukeen ja tuotteistetuista palveluista ja uusista toimintatavoista viestimiseen ja jalkauttamiseen yrityksen sisällä.

2.4.2 Henkilöstön osallistamisen hyödyt

Henkilöstön ottaminen mukaan palvelujen tuotteistamiseen on monin tavoin hyödyllistä. Suunnittele ajoissa, miten hyödynnät henkilöstön osallistumisen mahdollisuudet.

- **Henkilöstöllä on huomattavat resurssit innovointiin.**
 - Eri tehtävissä toimivilla henkilöillä on erilaista tietoa ja osaamista. Laajempi osallistujajoukko tuo myös enemmän näkökulmia tuotteistamiseen.
 - Henkilöstö tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden väliset suhteet. He pystyvät arvioimaan palvelun toteuttamisen mahdollisuuksia ja suhteuttamaan yrityksen muita palveluja tuotteistettavaan palveluun.

- Henkilöstö tuntee yrityksen kulttuurin ja siihen liittyvät erityispiirteet. Yhdessä henkilöstön kanssa tuotteistettu palvelu ei sodi kulttuuria vastaan, ellei erityisesti tavoitella nykyisen kulttuurin muutosta.
- Palvelujen tuottamiseen kehittyä vähitellen toimivia käytäntöjä. Osallistamalla henkilöstöä saadaan tuotteistamisessa esille ja hyödynnettyä henkilöstön parhaat käytännöt.
- **Asiakasrajapinnalla on erityinen rooli palvelukehityksessä, heillä on vahva ymmärrys asiakkaista.**
 - Erityisesti asiakasrajapinnan työntekijät ovat ainutlaatuisessa asemassa. He ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ja siksi heille muodostuu vahva ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiminnasta. He osaavat usein arvioida, mitä asiakas tarkoittaa ilmaistessaan tarpeitaan, mihin palvelun osiin asiakkaat ovat tyytyväisiä, mihin tyytymättömiä, ja mitä palveluista puuttuvia osia asiakkaat haluaisivat. Heillä on jokapäiväinen yhteys asiakkaisiin hyvässä ja pahassa – he tuntevat asiakkaiden ilot ja surut, onnistumiset ja ongelmat, kiitokset ja reklamaatiot.
 - Asiakasrajapinnan henkilöstö tuntee asiakkaiden tavan kommunikoida. He pystyvät kehittämään asiakkaille ymmärrettäviä palvelun kuvauksia.
 - Asiakasrajapinnan henkilöstö tuntee asiakkaiden toimintatavat. He tuntevat palvelujen toimittamisen haasteet ja palvelujen tuottamisen käytännöt myös asiakkaiden näkökulmasta. Tämä tieto kannattaa hyödyntää palvelun toimitusprosessien tuotteistamisessa.
 - Tuotteistaminen on jatkuvaa toimintaa, ja asiakasrajapinnan henkilöstö voi testata ja arvioida kehittyvää palvelua jatkuvasti.
- **Henkilöstön osallistaminen helpottaa tuotteistamisen tuottaman muutoksen toteutusta**
 - Palvelun tuotteistamisen prosessi on aina myös organisaation muutos – usein pieni, joskus suurikin.
 - Kun henkilöstö osallistuu palveluiden tuotteistamiseen, he osallistuvat muutoksen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen. He saavat antaa ideoitaan, mutta myös keskustella itseään mietityttävistä asioista. Henkilöstö haluaa tietää, kuinka uusi palvelu vaikuttaa heidän nykyisiin töihinsä ja mikä tulee muuttumaan. Osallistamisen avulla henkilöstön kokemus epävarmuudesta vähenee, ja samalla henkilöstö sitoutuu palvelun kehittämiseen ja itse palveluun. Sitoutuminen, epävarmuuden väheneminen ja oman työn merkityksen ymmärtäminen auttavat henkilöstöä toteuttamaan palvelun tuoman muutoksen.
 - Kehitetty palvelu ja siihen liittyvä muutos ovat siis helpompi viestiä ja jalkauttaa, jos henkilöstö on osallistunut niiden kehittämiseen.

2.4.3 Henkilöstön osallistamisen haasteita

Henkilöstön osallistamiseen liittyy myös haasteita. Huomioi seuraavat asiat ajoissa, kun suunnittelet henkilöstön osallistumisesta.

- **Henkilöstön ottaminen mukaan tuotteistamiseen vaatii resursseja**
 - Henkilöstön osallistamisen suunnittelu vaatii aikaa – osallistumisen mahdollisuudet pitää luoda ja osallistumista pitää ohjata aktiivisesti. Tuotteistamisen koordinointiin pitää siis varata aikaa ja vastuuhenkilö.
 - Henkilöstön osallistuminen vaatii luonnollisesti aikaa osallistujilta. Tämä henkilöresurssien käyttö pitää suunnitella ajoissa. Erityisesti eri henkilöstöryhmiä osallistettaessa on neuvoteltava osallistujien esimiesten kanssa, jotta osallistuminen on mahdollista.
 - Usein kehittämistyö ja tuotteistaminen on ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa – osallistujat joutuvat valitsemaan, tekevätkö laskutettavaa asiakastyötä, vai osallistuvatko tuotteistamiseen. Nämä ristiriidat kannattaa selvittää ja varautua ratkaisemaan niistä syntyviä ongelmia.
- **Viestintä ja koordinointi monimutkaistuvat**
 - Mitä enemmän ihmisiä on mukana palveluiden tuotteistamisessa, sitä enemmän kuluu aikaa viestintään sekä yhteisen ymmärryksen luomiseen. Toisaalta, laajemman osallistujajoukon muodostama yhteinen ymmärrys tuotteistamisen aikana parantaa tuotteistetun palvelun leviämistä organisaatioon.
 - Myös tekemisen koordinointi monimutkaistuu. Suuren osallistujajoukon aikataulujen, tehtävien ja tuotosten koordinointi on monimutkaisempaa kuin pienen.
- **Henkilöstön motivaatio palveluiden tuotteistamiseen ei ole itsestään selvää**
 - Palvelujen tuotteistaminen voi olla ristiriidassa osallistujien henkilökohtaisten tavoitteiden tai vaikkapa tulospalkkauksen kanssa. Osallistuminen tuotteistamiseen motivoi, jos osallistuja näkee siitä jotain hyötyä – joko suoraan itselleen, tai yritykselle yleisesti. Jos hyötyä ei ole näkyvässä, myös motivaatio saattaa hukkaa.

2.5 Asiakkaan osallistuminen tuotteistamiseen

”Paras tapa osallistaa henkilöstöä ja asiakkaita on luoda monipuoliset kanavat ja kontaktit asiakkaisiin sekä kaikkia osapuolia hyödyttävä yhteistyö.”

Tiina Metsävuori, Apulaisjohtaja, LähiTapiola

Asiakastieto ja asiakkaiden ymmärtäminen on ydinasia palvelujen kehittämisessä. Jos palveluja kehitetään ilma yhteyttä asiakkaisiin, ei tiedetä, onko palvelusta muotoutumassa asiakkaille hyödyllinen. Asiakkaan osallistaminen tuotteistamiseen luo mahdollisuuden tiiviiseen yhteistyöhön ja asiakkaalle hyödyllisen palvelun kehittämiseen. Se vaatii myös resursseja ja hyvää suunnittelua. Asiakas voidaan ottaa mukaan kaikkiin palvelukehityksen vaiheisiin, on kuitenkin tärkeä suunnitella, missä roolissa asiakas on mukana. Seuraavassa on kuvattu lyhyesti asiakkaiden osallistamisen hyötyä, osallistamisen tapoja ja osallistamisen haasteita.

2.5.1 Hyötyjä asiakkaiden osallistamisesta

Asiakkaiden ottaminen mukaan palvelun tuotteistamiseen tuo prosessiin mukaan asiakkaiden ensi käden tietoa. Tämän lisäksi asiakas voidaan ottaa mukaan ideoimaan, luomaan uutta ja kiteyttämään ajatuksia. Osallistamisen suunnittelussa kannattaa miettiä, miten seuraavia mahdollisuuksia voisi hyödyntää.

- Asiakkaat tuntevat parhaiten oman yrityksensä toiminnan, tarpeet ja tilanteen. Asiakkaan osallistamisella voidaan saada ensi käden tietoa näistä asioista.
- Palvelutilannetta voidaan simuloida ja kokeilla palvelun käyttäjien kanssa. Parhaassa tapauksessa voidaan yhdistää oikeat loppukäyttäjät ja autenttinen käyttötilanne palvelun arvioinnissa ja jatkokehitystarpeiden tunnistamisessa.
- Yrityksessä kehitty usein yhteisiä näkemyksiä siitä, millaisia asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet oletettavasti ovat. Nämä oletukset eivät kuitenkaan ole välttämättä tosia. Asiakkaan mukaan ottaminen auttaa rikkomaan palvelukehitykseen osallistuvien ihmisten totuttuja toiminta- ja ajatusmalleja.
- Asiakasta voidaan kouluttaa palvelun käyttöön jo tuotteistamisen aikana. Tällainen kehittämisen ja tuotteistamisen aikainen palvelun myynti ja markkinointi on mahdollisuus monimutkaisten asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa.
- Monimutkaisten palveluiden tapauksessa kehittämiseen osallistuminen antaa asiakkaille mahdollisuuden myös kehittää omaa toimintaansa siten, että palvelun käyttämisestä syntyy mahdollisimman suuri hyöty.

2.5.2 Asiakkaan osallistumisen tapoja

Asiakkaan osallistamisen tavoitteet ja käytettävät resurssit määrittävät, kuinka aktiivisesti, mihin vaiheeseen ja millä keinoin asiakas otetaan mukaan. Asiantuntijayrityksissä pilotointi on hyvä toimintatapa asiakastoimitusten yhteydessä, mutta asiakasta voidaan osallistaa myös ideoimaan palvelukehityksen alkupäässä. Osallistamisen intensiivisyyden mukaan asiakkaat voivat olla tiedonantajia, asiantuntijoita tai kumppaneita palvelujen kehittämisessä.

- *Tiedonantajina* asiakkailta kerätään tietoa eri kanavien esimerkiksi markkinatutkimusten ja asiakasapalautteiden kautta.
- Kun asiakkaat toimivat *asiantuntijoina*, he voivat olla mukana esimerkiksi pilotoinnissa ja palvelun konseptin tai prototyyppien testauksessa.
- Palvelukehityksen *kumppaneina* asiakkaat osallistuvat laajasti tuotteistamisen eri vaiheisiin.

Käyttämällä monia eri asiakkaiden osallistamisen menetelmiä voidaan paremmin havaita heikkoja signaaleja, piileviä tarpeita ja ennustaa asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita. Tiedon hankinta voi olla suoraa, jolloin keskitytään kehitettävään palveluun tai epäsuoraa, jolloin keskitytään asiakkaan elämään ja sieltä nouseviin tarpeisiin.

On tärkeää suunnitella asiakkaiden osallistaminen ajoissa, jotta sillä olisi merkitystä. Jos haluaa asiakkaan mukaan ideoimaan palvelun ominaisuuksia, on oikea aika osallistamiselle hyvin varhaisessa vaiheessa. Tuotteistamisen myöhemmissä vaiheissa asiakkaita osallistamalla voi testata esimerkiksi palvelukonsepteja ja markkinointiviestintää.

2.5.3 Haasteita asiakkaiden osallistamisessa

Asiakkaan osallistamiseen liittyy myös haasteita. Ota nämä huomioon, kun suunnittelet asiakkaan osallistamista palveluiden tuotteistamiseen:

- **Asiakkaiden osallistaminen vaatii resursseja**
 - Relevantin tiedon kerääminen on työlästä. Osallistumista pitää ohjata aktiivisesti, jotta päästään tavoitteisiin, mutta samalla toiminnassa pitää olla avoimuutta ja mahdollisuus vapaalle ajattelulle, että saadaan irti kaikkein tärkein tieto ja päästään myös ravistelemaan ajattelua.
 - Osallistujat eivät välttämättä tunne toisiaan ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen vaatii aikaa.
 - Asiakkaan osallistaminen saattaa monimutkaistaa palvelukehitystä ja viedä oletettua enemmän aikaa.
- **Asiakkaan valinta ja osallistamisen motivointi on tehtävä huolella**
 - Usein voidaan osallistaa melko pieni joukko asiakkaita. On harkittava tarkkaan, mihin asiakasryhmiin halutaan osallistaminen kohdistaa. Hyvänsä valinnan jälkeen ei ole perusteltua olettaa, että pieni joukko kuvaisi asiakkaita laajasti – on siis syytä yhdistää osallistamiseen myös muita asiakastiedon keräämisen keinoja.
 - Asiakkaiden osallistamisen motivointi vaatii suunnittelua. On etsittävä potentiaaliset asiakkaat, mietittävä motivointikeinot ja valmisteltava osallistamisen menetelmät.
- **Viestintä ja koordinointi asiakkaalle tehtävä huolella ja mahdollisimman avoimesti**
 - Mitä enemmän eri toimijoita on mukana palveluiden tuotteistamisessa, sitä enemmän tarvitaan aikaa viestintään sekä yhteisen ymmärryksen luomiseen. Tuotteistamisen kohteena olevan palvelun aihe voi olla asiakkaille uusi, joten ennen kuin päästään aiheen työstöön, alustukseen ja tilanteen selvittämiseen tulee varata aikaa.
 - Jotta asiakas pääsee vapaasti mukaan palveluiden tuotteistamiseen, hänelle kerrotaan mahdollisesti myös luottamuksellista tietoa yrityksestä ja kehittämisen kohteena olevasta palvelusta.

2.5.4 Asiakkaan pitää hyötyä osallistumisestaan

Mikä saa asiakkaan osallistumaan tuotteistamiseen? Jonkinlaisen hyödyn saaminen on edellytys päätökselle osallistua toisen yrityksen toiminnan kehittämiseen. On hyvä huomata, että näitä hyötyjä arvioivat ihmiset, eivät yrityk-

set. Motivoivat hyödyt ovat siis usein henkilökohtaisia, mutta ne voivat välillisesti hyödyttää myös yrityksiä.

- Osallistumalla palvelun tuotteistamiseen asiakas oppii uutta ja pystyy jäsentämään myös oman työnsä ongelmia uudella tavalla. Parhaimmillaan asiakas saa osallistumisellaan ratkaistua jonkin oman ongelmansa.
- Palvelun käyttöönotto voi olla helpompaa asiakkaalle, joka on ollut mukana palvelukehityksessä. Ainakin palveluntarjoaja ja sen henkilöstö on tuttua jo valmiiksi.
- Palvelun kehitystyö on mielekkäämpää asiakkaalle, jos asiakas kokee, että palvelun tarjoaja arvostaa hänen apuaan tai asiakas tuntee roolinsa merkittäväksi palvelun aikaansaamiseksi.
- Varsinkin partnerisuhteessa on hyvin tärkeää, että osallistumisen arvon jakautuminen on tasapainossa palvelun tarjoajan ja osallistuvien asiakkaan välillä.
- Kuluttajapalveluiden kehittämisessä osallistujien pieni rahallinen palkitseminen voi toimia. Liike-elämän palveluiden tuotteistamisessa rahallisen motivoinnin teho lienee kyseenalainen – ellei sitten tehdä konsultointisopimusta osallistuvan asiantuntijan kanssa.

2.6 Lähteitä

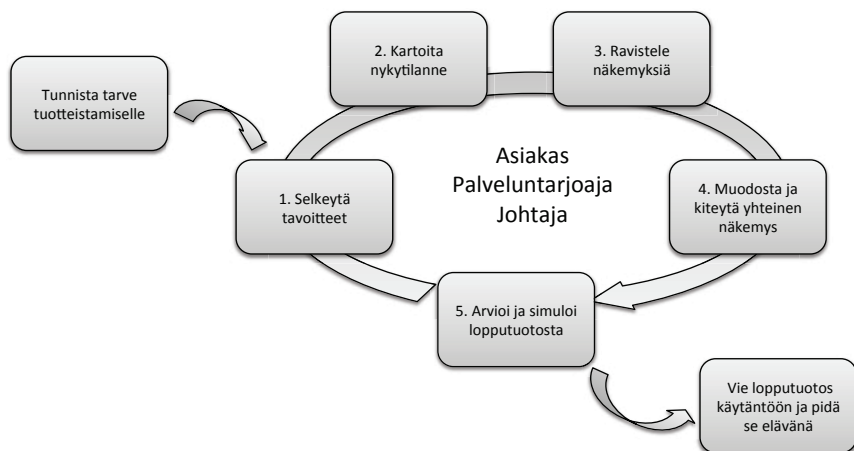
- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012) Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41:15-26.
- Alam, I. & Perry, C. (2002) A customer-oriented new service development process. *Journal of services Marketing*, 16(6): 515-534.
- Edvardsson, B., Meiren, T., Schäfer, A., & Witell, L. (2013) Having a strategy for new service development – does it really matter? *Journal of Service Management*, 24(1): 25–44.
- Empson, L. (2001) Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7): 839.
- Melton, H. L., & Hartline, M. D. (2010) Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, 13(4): 411–425.
- Morris, T., & Empson, L. (1998) Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6): 609–624.
- Nordlund, H. (2009), *Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation*, Tampere: University of Tampere.
- Tuominen, T. & Toivonen, M. (2011) Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behavior. *International Journal of Innovation Management* 15(2):393-422.
- Valminen, K. & Toivonen, M. (2012) Towards user-based productisation in services, published in Sundbo J, Toivonen M (eds.) *User-Based Innovation in Services*, Edvard Elgar, Cheltenham, UK, 375-393.

- Valtakoski, A. & Valminen, K. (2012) Towards a multilevel view of service productization: Aligning goals, motivation and competences, Paper presented at the EURAM Conference 6.-8.6.2012, Rotterdam, Netherlands.

3. Menetelmiä osallistavaan tuotteistamiseen

Mitä tehdä, kun saat oikeat ihmiset koolle? Suora, kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on tärkeää ja tehokasta yhteisen ymmärryksen muodostamisessa. Osallistavassa tuotteistamisprojektissa luodaan uusi näkemys palvelusta vuorovaikutteisella tavalla alusta lähtien. Siksi LEAPS-projektissa kokeiltiin osallistavia työpajoja, joissa pyrittiin muodostamaan vaiheittain yhteisymmärrystä tavoitteiden selkeyttämisestä palvelumallien arviointiin saakka. Kokeile osallistavia menetelmiä ja varaudu siihen, ettei palvelusi näytä enää sen jälkeen samalta!

Menetelmät on ryhmitelty alla osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn syklin mukaisesti. Kaikki prosessin vaiheet voidaan toteuttaa yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Ensimmäisessä vaiheessa tuotteistamisen tarpeen ja tavoitteiden selkeyttäminen yhdessä varmistaa, että projekti vastaa kriittisimpiin tarpeisiin. Toisessa vaiheessa kootaan eri toimijoiden ymmärrys nykytilasta, jotta tuotteistaminen pohjaisi ajantasaisimpaan tietoon ja kokemukseen. Kolmannessa vaiheessa on tärkeää päästä irti nykyisistä ajattelumalleista ravistelemalla näkemyksiä ja synnyttää uusia ajatuksia palvelusta. Tuotteistamisen kulmakivenä on prosessin neljäs vaihe, yhteisen näkemyksen muodostaminen ja kiteyttäminen. Kiteytystä kannattaa vielä arvioida, simuloida tai kokeilla eri toimijoiden näkökulmista. Näin puutteet tunnistetaan ajoissa ja täydennyksiä voidaan tehdä nopeammin.



Kuva 5. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli

Alla on lista käsikirjan esittelemistä 17 menetelmästä. Löydät ne seuraavista luvuista 4-8 ryhmiteltyinä kuvassa esitetyn prosessin mukaan. Luvussa 9 esittelemme kymmenen työpajaa, joissa menetelmiä on käytetty. Seuraavissa kappaleissa on esitetty neljä periaatetta menetelmien taustalta ja käytännön ohjeita työpajojen järjestämiseen. Halutessasi voit hypätä suoraan lukemaan menetelmistä.

Taulukko 2. Osallistavan tuotteistamisen menetelmiä

Vaihe	Menetelmä
Selkeyttä tavoitteet – luku 4	Tarina vision viestimisessä Täsmentyvät keskustelukierrokset
Kartoita nykytilanne – luku 5	Arvohavainnot asiakastarinoista Omista kokemuksista faktoiksi Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen
Ravistele näkemyksiä – luku 6	Uusia ajatuksia analogioilla Tietoiskut Asiakkaan kontekstikyly palvelulle Eläytyvä tarinointi Ideoiva tarinointi
Muodosta ja kiteytä yhteinen näkemys – luku 7	Asiakastarpeesta yhteinen ymmärrys Ihannemalli prototyyppiksi Hissipuhe Kiteytys tarinaksi
Arvioi ja simuloi lopputulosta – luku 8	Ideoiden priorisointi investoimalla Kehittävä simulointi Arvioiva kokeileminen

3.1 Menetelmien periaatteita

LEAPS-projektissa kokeiltiin tutkijoiden ja yritysten yhteistyössä uudenlaisia menetelmiä yhteisen näkemyksen muodostamiseen. Vaikka menetelmien periaatteet ovat tunnistettavissa useissa palvelujen ja työyhteisöjen kehittämisen oteissa, näitä menetelmiä ei ole aiemmin sovellettu tuotteistamiseen. Menetelmien periaatteita olivat *vuorovaikutus*, *refleksiivisyys*, *tarinallisuus* ja *visuaalisuus*. Periaatteet syntyivät seuraavista yhteistoimintaan ja tiedonkäsitteilyyn liittyvistä oletuksista:

- Tuotteistamistyöhön tulee tuoda monipuolinen tieto palvelusta. Tätä kokeiltiin esimerkiksi yhdistämällä samassa työpajassa useita eri kuvaamistapoja ja tuomalla yhteiseen työpajaan ihmisiä, joilla on palveluun erilainen näkökulma. Työpajoihin osallistuvat ihmiset pitää saada osallistumaan aktiiviseen *vuorovaikutukseen*, jotta heillä oleva tieto ja kyky luoda uusia näkemyksiä saadaan hyödynnetyksi tuotteistamisessa.
- Ihmisten konkreettiset kokemukset palvelusta tulee sisällyttää keskusteluun ideoinnista idean levittämiseen saakka. Näin tuotteistaminen ei muunnu 'rikkinäiseksi puhelimeksi', jossa asiakkaille ja työntekijöille tärkeät ominaisuudet unohtuvat kun keskustelu nousee abstraktien palvelumallien tasolle. Jotta kokemuksia voidaan nostaa esille, tulee menetelmien tukea ihmisten *refleksiivisyyttä*, kykyä suhteuttaa asioita toisiinsa ja erityisesti kykyä suhteuttaa oma itsensä ja omat kokemukset muihin asioihin. Kokemusten ja tiedon nostamista esille tukee myös *tarinoiden ja tarinan-kerronnan* hyödyntäminen työpajojen menetelmissä.

- Tuotteistamista tulee virkistää uusilla näkökulmilla, joita syntyy esimerkiksi erilaisilla ajattelua stimuloivilla malleilla ja virikkeillä. Tätä tukee menetelmiin sisällytetty *visuaalisuus* ja asioiden tarkasteleminen eri näkökulmista.

Periaatteiden avulla kehitettyjen menetelmien tavoitteena on hyvä ja tulokellinen osallistuminen jokaiselle työpajojen osallistujalle erikseen ja kaikille osallistujille yhdessä.

3.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen avulla luodaan merkityksiä asioille ja muokataan vanhoja käsityksiä uusiksi. Tuotteistamiseen liittyy useita toimijoita, joten on tärkeää, että luodaan yhteinen ymmärrys tuotteistamisen kohteesta, tavoitteista ja tavoista. Vuorovaikutuksen avulla voidaan laajentaa yksittäisen toimijan näkökulmia ja lisätä tietämystä. Sen avulla voidaan antaa jokaisen omalle *refleksiivisyydelle* tukea ja uusia näkökulmia. Vuorovaikutuksen avulla tuotteistamiseen osallistuvat eri toimijat oppivat toisiltaan ja samalla opettavat toisiaan – eri toimijoiden mukanaan tuoma tieto saadaan näin hyödynnettyä. Vuorovaikutuksen avulla ajatuksia ja ideoita voidaan kehittää ja niihin saadaan palautetta.

Vuorovaikutus tukee tuotteistamista kolmesta näkökulmasta:

- Yhteisen ymmärryksen luonti: Jokaisella toimijalla on omanlaisensa tulkinta kehittämisen kohteena olevasta palvelusta. Vuorovaikutuksen avulla eri toimijat voivat käsitellä asioita yhdessä ja luoda yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä merkityksiä. Syntyneen yhteisymmärryksen avulla voidaan edetä kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteisen ymmärryksen luontiin tähtääviä menetelmiä ovat esimerkiksi Täsmentyvät keskustelukierrokset (luku 4.2), nykytilaa kartoittavat (luku 5) ja yhteisen näkemyksen muodostamisen ja kiteyttämisen menetelmät (luku 7).
- Ajattelun ravistelu: Tehokas toiminta perustuu rutiinien muodostumiseen. Rutiinit saattavat kuitenkin jäykistää ja kaventaa vapaata ja luovaa ajattelua. Vuorovaikutuksen avulla voidaan kyseenalaistaa ja ravistella totuttuja ajattelumalleja ja laajentaa näin paitsi omaa näkemystä myös yhteisiä näkemyksiä. Totuttuja ajattelumalleja ravistellaan esimerkiksi näissä näkemyksiä ravistelevissa menetelmissä: Uusia ajatuksia analogioilla (luku 6.1) ja Arvohavaintoja asiakastarinoista (luku 5.1).
- Uuden ymmärryksen luominen uudesta näkökulmasta: Kun aikaisempia ajattelumalleja on ravisteltu, voi löytyä uusia näkökulmia ja merkityksiä, jotka eivät ole rajoittuneet vanhoihin toimintamalleihin. Tähän tähtäävät esimerkiksi Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen – menetelmä (luku 5.3) ja yhteisen näkemyksen muodostamisen ja kiteyttämisen menetelmät (luku 7).

3.3 Refleksiivisyys

Refleksiivinen ajattelu tai reflektointi tarkoittaa asioiden harkitsevaa pohtimista ja suhteuttamista muihin asioihin. Vaikka päivittäiset asiakasprojekteihin liittyvät ratkaisut vaativat nekin refleksiivistä pohdintaa, tuotteistamisessa refleksiivisyys merkitsee uusien näkökulmien hakemista laajempiin kokonaisuuksiin. Tuotteistamismenetelmät voivat toimia peileinä, joiden avulla palveluun löytyy uusia näkökulmia. Refleksiivistä pohdintaa voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Nykyisen tilanteen suhteuttamista menneeseen ja tulevaisuuteen. Etenkin jatkuvasti kehittyvissä, osaamisintensiivisissä palveluissa voi olla vaikea tunnistaa uusia, toistettavissa olevia aihioita, ellei palveluntuottajilla ole mahdollisuutta pysähtyä analysoimaan projektien kehittymistä ja niissä opittuja asioita.
- Toisten roolin eläytymistä. Esimerkiksi asiakasymmärrys voi merkitä palvelun merkityksen ymmärtämistä asiakasorganisaation toiminnassa ja kulttuurissa tai oman toiminnan näkemistä asiakkaan silmin.
- Oman palvelun suhteuttamista kilpailijoiden palveluihin, yleisiin palvelumalleihin tai täysin eri tyyppisiin palveluihin.

Keskeistä reflektoinnissa on etäisyyden saaminen nykyiseen tilanteeseen. Koska refleksiivisyys nojaa monipuoliseen tietoon ja aiempiin kokemuksiin, sitä edesauttaa eri näkemysten, kokemusten ja johtopäätösten tuomista yhteiseen keskusteluun. Eri rooleissa toimivien ihmisten tuominen samaan keskusteluun on paras tapa saavuttaa monipuolinen keskustelu. Reflektointia edistää myös konkreettisesti oman ajan ja paikan ottaminen tuotteistamistyölle niin, että mieli pääsee irtautumaan päivittäisestä liiketoiminnasta ja uusia assosiaatioita on helpompi löytää. Etäisyyden ottaminen tuotteistettavaan palveluun auttaa ajattelemaan laajemmin, suhteuttamaan palvelua eri asioihin, rakenteisiin, prosesseihin, yrityksiin, toimijoihin. Refleksiivinen tuotteistamisen menetelmä siis muuttaa palvelun tarkastelun suppeasta palveluprosessien mekaanisesta kehittämisestä palvelun roolin, hyötyjen ja aseman tarkasteluun yrityksessä ja asiakkailla.

Refleksiivisyys ja vuorovaikutus tukevat toisiaan. Vuorovaikutuksessa työpajoihin osallistuvat jakavat tietoa ja luovat uusia merkityksiä. Refleksiivisyys puolestaan on jokaisen osallistujan kykyä tuoda oma tietonsa, ajattelunsa ja ideansa vuorovaikutukseen ja sitä kautta tuotteistamiseen. Refleksiivisyyden periaate laajentaa *nykytilan kartoitusta*, voimistaa *ajattelun ravistelua* ja syventää *yhteisen näkemyksen muodostamista*.

Refleksiivisissä menetelmissä pyritään lisäksi käyttämään malleja, analogioita ja työskentelyn vaiheistusta, joilla osallistujien ajattelua laajennetaan ja pakotetaan uusille urille. Varaudu siihen, ettei palvelusi näytä enää sen jälkeen samalta!

3.4 Tarinamenetelmien taustaa

Tarinoiden hyödyntäminen palvelujen tuotteistamisessa on laaja kokonaisuus. Alla on ensin kuvattu, mitä tarinat ovat ja minkälaisia hyödyllisiä ominaisuuksia niihin liittyy. Sen jälkeen kuvataan erilaisia tapoja hyödyntää tarinoita tuotteistamisessa, ja lopuksi listataan käytännön asioita, jotka kannattaa huomioida tarinoiden hyödyntämisessä.

3.4.1 Mitä tarinat ovat?

Tarinat ovat kuvauksia tapahtumista, teoista ja sattumuksista, ihmisten kokemuksista ja ajatuksista. tarinat siis kertovat, mitä on tapahtunut, ja mitä sitten on tapahtunut, kuka on tehnyt mitäkin, ja mitä teosta on seurannut – ne sisältävät tapahtumien ja kokemusten ketjuja. Tarinat voivat olla tosia tai kuviteltuja. Tarinoita voi kertoa siinä seikkailevien ihmisten näkökulmasta tai ulkopuolisen kertojan näkökulmasta. Tarinat ovat jokaiselle tuttuja, kerromme niitä joka päivä toisillemme. Harvoin kuitenkaan ajattelemme niitä tarinoina. Vielä harvemmin ajattelemme, että tarinat sinänsä voisivat olla jotenkin hyödyllisiä.

Tarinat ovat kuitenkin hyödyllisiä palvelujen tuotteistamisessa. Ne sisältävät kuvauksia palveluista, niiden toiminnasta ja ihmisten kokemuksista palveluista. Tarinat sisältävät tietoa 1) henkilöistä, 2) palvelusta ja siinä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja 3) palvelun toimintaan ja sen lopputuotoksiin liittyvistä kokemuksista. Tuotteistamisessa tarinoita voidaan kerätä, luoda ja hyödyntää monella tavalla. Tarinoiden käytön etuja ovat seuraavat seikat:

- Tarinat kantavat mukanaan elävää tietoa taustasta ja kontekstista, jossa palvelua käytetään. Ne varmistavat, ettei palvelukuvauksista tule todellisuudesta erkaantuneita, abstrakteja malleja.
- Tarinat säilyttävät inhimillisen näkökulmat ja varmistavat, että toimijoiden kokemukset palvelusta huomioidaan tuotteistamistyössä ja sen lopputuotoksissa.
- Tarinat säilyttävät mahdollisuudet erilaisiin tulkintoihin: tarinoita voi analysoida monesta näkökulmasta palvelun eri ulottuvuuksia suunniteltaessa.
- Jokainen voi kertoa tarinoita omin sanoin. Asiakkaan ei siis tarvitse tuntea yrityksen jargonia voidakseen kertoa tarinan yrityksen palveluista. Arki-kielellä kerrotut tarinat helpottavat osallistumista tuotteistamiseen.

3.4.2 Eri tapoja käyttää tarinoita tuotteistamisessa:

Tarinoita voidaan hyödyntää nykytilan kartoituksen ja ideoinnin aineistona tai niitä voidaan käyttää levitettävien palvelukuvausten havainnollistajina. Eri tapoja käyttää tarinoita tuotteistamisessa on tiivistetty seuraavaan kaavioon ja kuvattu tarkemmin alla.

Taulukko 3. Miten tarinoita voi käyttää tuotteistamisessa?

	Tarinat apuna nykytilan analyysissä, ideoinnissa ja simuloinnissa	Tarinat lopputuotoksina: palveluideoiden kiteyttäminen
Todellisista kokemuksista kertovien tarinoiden käyttäminen	1. Asiakkailta ja henkilökunnalta kerätään kokemuksia palvelusta. Niitä kerrotaan ja analysoidaan yhteisissä työpajoissa.	2. Levitettävien palvelumallien rinnalla kuvataan käyttäjien/palveluntarjoajien kokemuksia, jotka kiteyttävät palvelun ideaa.
Kuvitteellisten tarinoiden luominen	3. Työpajassa luodaan kuvitteellisia kokemuksia uudesta palvelusta. Niillä voidaan testata ideoiden toimivuutta tietyn toimijan näkökulmasta.	4. Palvelumallien rinnalla käytetään tarinoita tyypillisistä käyttäjätilanteista elävöittämään palvelukuvausta.

Näitä eri tapoja on avattu lyhyesti alla – katso lisätietoja myös menetelmäkuvauksista ja esimerkeistä luvuista 4-9.

- **Asiakkailta ja henkilökunnalta kerätään kokemuksia palvelusta.** Niitä kerrotaan ja analysoidaan yhteisissä työpajoissa.
 - Todelliset tarinat toimivat hyödyllisenä aineistona tuotteistamistyössä. Niiden käyttö edellyttää sitä, että palvelu on jo ollut markkinoilla ja kokemuksia palvelusta on mahdollista kerätä. Todellisten tarinoiden avulla tuotteistajat saavat elävän näkemyksen palveluun liittyvistä tärkeistä seikoista ja haasteista palvelun käyttämisestä ja toimittamisesta.
 - Lisäksi tarinoita voidaan käyttää myös asiakkaan omien liiketoimintaprosessien haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisessa – tätä menetelmää voidaan käyttää myös uuden palvelun ideoinnissa. Katso esimerkki LähiTapiolan työpajasta luvusta 9.1.
 - Tarinoita voidaan kerätä haastatteleamalla toimijoita, pyytämällä toimijoita kirjoittamaan lyhyesti (puoli sivua) todellista kokemustaan tietystä tilanteesta tai videoimalla/kirjaamalla ylös asiakkaan esityksiä. Myös muu aineisto (palautteet, keskustelufoorumikirjoitukset ym.) voivat pitää sisällään tarinoita.
 - Työpajatyöstön lisäksi todellisia tarinoita voi käyttää päivittäisessä työssä syntyvien kehitysideoiden täsmentämisessä. Tällöin idean kirjaaja kuvaa tarinamuodossa, mistä todellisesta tilanteesta/käytännön ongelmasta idea on syntynyt. Tämä on erittäin hyödyllinen keino perustella idea tilanteissa, joissa ideoita käsitellään keskitetysti eikä idean esittäjä ole käsittelyssä mukana. Tällaista työtapaa suunniteltiin QPR:n työpajassa (luku 9.3).
- **Työpajassa luodaan kuvitteellisia kokemuksia uudesta palvelusta.** Niillä voidaan testata ideoiden toimivuutta tietyn toimijan näkökulmasta.
 - Tässä menetelmässä työpajan osallistuvat pyrkivät kuvittelemaan palvelun käyttöä joko omasta roolistaan käsin tai eläytymällä toisen toimijan rooliin. Menetelmä auttaa testaamaan ideoiden toimivuutta käytännön työssä ja havaitsemaan puutteita/jatkojalostusmahdollisuuksia. Katso esimerkki asiakkaan rooliin eläytymisestä Elisalla (luku 9.10) ja oman roolin arvioinnista QPR:llä (luku 9.3).

- Myös draamamenetelmät toimivat tapana luoda tai konkretisoida kuvitteellinen tarina arviointia helpottamaan. Näissä menetelmissä palvelutilanteita kokeillaan näyttelemällä etukäteen suunniteltu tilanne tai improvisoimalla tilanteen kulku.
- **Levitettävien palvelumallien rinnalla kuvataan käyttäjien ja palveluntarjoajien kokemuksia, jotka kiteyttävät palvelun ideaa.**
 - Menetelmä auttaa elävöittämään ja perustelemaan palvelumalleja kuvaamalla asiakastarpeita tai kokemuksia palvelun arvosta.
- **Palvelumallien rinnalla käytetään tarinoita tyypillisistä käyttäjistä/tilanteista elävöittämään palvelukuvausta.**
 - Tällä menetelmällä voidaan kuvata ihanteellisia palvelukohtaamisia tai asiakkaan kokemuksia.
 - Yksi variaatio on persoonien kuvaaminen eli eri käyttäjätyyppien, heidän kontekstinsa ja palvelutarpeiden kuvaaminen. Persooniin voi myös kiteyttää todellista tietoa laajemmasta asiakastutkimuksesta. Katso esimerkki Elisalta (luku 9.10).

3.4.3 Huomioi tarinamenetelmien soveltamisessa seuraavat käytännön asiat

- Todelliset tarinat ovat arvokasta aineistoa, mutta niiden kerääminen on suunniteltava huolella. Mieti tarkkaan, mistä asiasta haluat tarinan ja miten motivoit tarinankertojaa yhteistyöhön. Mikäli tarinoita on vaikea kerätä etukäteen, niitä voi myös improvisoida työpajan aikana. Katso esimerkiksi LähiTapiolalta (luku 9.1).
- Tarinoiden analyysi vaatii aikaa ja systemaattisen menetelmän. Työpajatyöskentelyssä tarinoiden kertominen ja kuunteleminen luo yhteisen tavan jakaa tarinamuotoista tietoa. Tämän käsikirjan menetelmäosuudessa on kuvattu useita tapoja, jotka perustuvat tarinoiden kuuntelemiseen ja merkityksellisten havaintojen jalostamiseen yhdessä.
- Työpajassa sekä tarinan kertomiseen että kuuntelemiseen on keskityttävä huolella. Varmista, että tilanteeseen ei tule ulkopuolisia häiriöitä ja puhelimet ja läppärit ovat kiinni. Kirjoitetun tarinan voi kertoa kahteen kertaan, ensin nopeasti ja sitten pysähtyen välillä, jotta sen merkityksiä ehtii pohtia.
- Merkitysten monimielisyyteen pitää varautua analysoinnissa: tarina ei aina kerro tilanteen taustaa tai tarinankertojan motiiveja. Eri menetelmillä voidaan kuitenkin kiteyttää pääasiat useista tarinoista, jolloin yksittäiset virhetulkinat painavat vähemmän. Samalla saadaan yksittäisistäkin tarinoista esille monia näkökulmia, jotka muuten saattaisivat jäädä piiloon.
- Muista, että tarina kuvaa vain yhden toimijan käsitystä palvelusta. Varmistaaksesi johtopäätösten yleistettävyyden hyödynnä myös muita tietolähteitä nykytilanteen analyysissa.
- Muista tallentaa tarinat huolellisesti. Nauhoita tai videoi kerrotut tarinat. Kirjoita papereille kynäillyt tarinat puhtaaksi. Käytä tarinoita uudelleen, kerta-analyysi harvoin ammentaa tarinoita tyhjiksi.

3.5 Visuaalisten menetelmien taustaa

Visualisoinneilla pyritään konkretisoimaan ja jäsentämään ideoita ja kommunikoidaan niitä muille. Visualisoinnit stimuloivat ajattelua ja niiden avulla helpotetaan odottamattomien ja vaikeasti kuvattavien ideoiden yhteiskehittämistä. Diagrammit, kaaviot, prototyypit, kuvat ja videot elävöittävät ajatuksia ja helpottavat ideoiden ja niiden vaikutusten yhdessä kehittämistä ja viestimistä.

3.5.1 Visualisointi tukee tuotteistamista neljästä näkökulmasta:

- **Konkretisointi:** idea saadaan helposti käsiteltävään muotoon mallintamalla se kuvaksi, kaavioksi tai prototyypiksi. Visualisointi helpottaa myös vaikeasti kuvattavien ideoiden viestimistä toisille – esimerkiksi asioiden vaikutuksia toisiinsa on helpompi jäsentää ja arvioida kaaviona ennen niiden pukemista sanoiksi.
- **Yksinkertaistaminen:** visuaalisuus yksinkertaistaa ideoita. Moniulotteisenkin palvelun pääpiirteet voi nopeasti hahmottaa yhtenä kuvana. Yksinkertaiset mallit auttavat tuotteistajia muistamaan ja pitämään mielessä palvelun eri ulottuvuuksia, mikä helpottaa yksittäisten elementtien kehittämistä ja niistä keskustelua. Yksinkertaistamalla pääviestejä visuaalisiksi malleiksi voit nopeuttaa kehittämistyötä ja lopputuotosten viestintää.
- **Ajattelun stimulointi:** Eri kuvaustapojen yhdistely haastaa miettimään palvelun ulottuvuuksia uudella tavalla. Visuaaliset mallit voivat paljastaa palvelun puutteita tai kehittämismahdollisuuksia. Työskentelyn vaikeistaminen eri menetelmin, esimerkiksi muokkaamalla palveluajatukset ensin tarinoista prototyypeiksi ja kuvaamalla syntyneet ajatukset taas kuvina ja kuvauksina pakottaa työstämään palveluajatusta monesta eri näkökulmasta.
- **Yhteistyö:** Visuaalisten mallien tärkeintä antia on yhteistyön helpottaminen. Erilaiset visualisoinnit toimivat materiaalina (ns. boundary objects), joka on helppo jakaa ja jota on helppo yhdessä työstää. Ne auttavat kehittämään ideoita myös sellaisessa ryhmässä, joiden osallistujat tulevat eri konteksteista ja jolla ei siksi ole yhteistä palveluliiketoiminnan termistöä. Visuaaliset mallit auttavat myös yhteistyön motivoinnissa ja fokuksinnissa. Kun ryhmällä on yhteisen työstämisen kohteena visuaalinen tai fyysinen malli, se ohjaa ryhmän jäseniä kohdistamaan energiansa mallin kehittämiseen (object of action). Kun malli on valmis, tämä motivoiva vaikutus lakkaa, mutta silloin käsillä on jo yhteinen ymmärrys.
- **Muistaminen:** Visualisoinnit ovat myös helposti tunnistettavia pitkänkin ajan kuluttua. Kuvien avulla voi palauttaa mieleen paljon yksityiskohtia, joita ei välttämättä ole keskusteluista saatu kirjattua paperille.

Visuaalista kuvaamista kannattaa hyödyntää jokaisessa tuotteistamisprosessin vaiheessa eri menetelmiin linkittyneinä. Esimerkkejä erilaisten kuvaustapojen käytöstä löydät seuraavista menetelmistä:

- Syy-seurauskaaviot asiakkaan pulmien mallintamisessa (luku 7.2) ja ihanepalvelun ideointi fyysisen prototyypin avulla (luku 7.3) nostavat esille erityisesti konkretisoinnin ja yhteistyön tukemisen tuotteistamisessa.
- Asiakasarvon ulottuvuuksien jäsentäminen taulukkomuodossa (luku 5.1) pakottaa jäsentämään tuttua asiaa uudella tavalla erilaisista näkökulmista ja stimuloi ajattelua.
- Työpajan tuotoksia kiteyttävien hissipuheiden videointi (luku 7.4) pakottaa yksinkertaistamaan työpajan tärkeimmät tulokset.

3.6 Ohjeita työpajojen järjestäjälle

”Pahin motivaation tappaja on huonosti valmistellut työpajat.”

Jarno Poskela, Senior Partner, Innotiimi Oy

Pienenkin työpajan järjestäminen kannattaa tehdä huolellisesti. Sen lisäksi, että työpajan pitää onnistua, on se myös kytkettävä tuotteistamisprosessiin järkevällä tavalla. Seuraavassa lyhyesti ohjeita tuotteistamisen työpajasarjojen ja yksittäisten työpajojen järjestämisestä. Ohjeet ovat hyvin käytännönläheisiä, sillä onnistuminen on usein kiinni siitä, että perusasiat ovat kunnossa. Lisäksi yksittäisten menetelmien ja työpajojen kuvaukset seuraavissa luvuissa sisältävät kokemuksia ja vinkkejä juuri niiden fasilitoinnista. Nyrkkisääntö työpajojen järjestämiseen on: ”Suunnittele työpajan osallistujille mahdollisuus onnistua – jokaiselle erikseen ja kaikille yhdessä!”

3.6.1 Tuotteistamisen työpajasarjojen valmistelu

Työpajasarjoissa on kolme kokonaisuutta, jotka tulee suunnitella:

1. Työpajaprosessin ja työpajojen sijoittuminen tuotteistamisprosessiin
2. Työpajojen tavoitteet ja yksittäisten työpajojen sisältö
3. Työpajojen välillä tapahtuva työskentely.

Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen palvelujen tuotteistamiseen vaatii resursseja. Siksi työpajojen ajoitus kannattaa suunnitella huolella, ja työpajat sijoittaa tilanteen mukaan tuotteistamisen tärkeimpiin vaiheisiin. Tähän liittyy myös työpajojen tavoitteiden ja tuotteistamisprosessin vaiheen sovittaminen yhteen.

Työpajojen tavoitteet ja yksittäisten työpajojen sisältö tulee suunnitella kokonaisuudeksi, joka etenee vaiheittain eteenpäin. Voi olla, että tuotteistettavaan palveluun liittyy monia epävarmuustekijöitä. Siksi työpajasarjan suunnitelma kannattaa tarkastaa jokaisen työpajan välissä, ja täsmentää työpajojen tavoitteita.

Työpajojen välillä tapahtuva työskentely jää usein suunnittelematta ja aika-tilautiluttamatta. Selkeintä olisi, jos tuotteistamisprosessista muodostetaan projekti, jonka päällikkö ja työryhmä ovat päävastuussa työpajasarjan järjestämisestä ja työpajojen välillä tapahtuvasta työskentelystä. Jos tämä ei onnistu, niin vähintään pitää olla vastuuhenkilö, joka huolehtii työpajojen välillä tapah-

tuvan työskentelyn koordinoinnista. Pelkkä vastuuhenkilö ei kuitenkaan riitä, sillä työpajojen tulosten työstäminen vaatii työtä.

3.6.2 Yksittäisen työpajan suunnittelu

Valmistele jokainen työpaja huolellisesti. Työpajan kulku pitää suunnitella riittävän tarkasti, kuitenkin joustavaksi. Pyri yksinkertaisuuteen, vältä liian monimutkaisia ja monipolvisia menetelmiä. Varaa työpajalle ja sen jokaiselle vaiheelle riittävästi aikaa, jätä lisäksi loppuun vähän ylimääräistä.

Työpajat ovat onnistuessaan intensiivisiä ja jatkuvaa keskittymistä vaativia työrupeamia. Ne ovat osallistujille raskaita silloinkin, kun kaikki sujuu hyvin. Varaa siis riittävästi taukoja ohjelmaan. Taukoja kaipaavat lisäksi kiireiset osallistujat, jotka haluavat tarkistaa sähköpostinsa, puhelunsa ja viestinsä työpajan aikana.

Työpaja voi olla lyhyt tai pitkä. Kokemuksemme mukaan noin neljän tunnin työpaja on tehokkain. Jos työpaja on lyhyempi, niin työstössä ei päästä riittävän syvälle. Jos se on paljon pidempi, aikataulutusta tulee vaikeammaksi, taukojen ja tarjoilujen järjestäminen korostuu liikaa, eivätkä osallistujat välttämättä jaksa keskittyä enää neljän tunnin jälkeen. Kannattaa harkita useamman puolen päivän työpajan järjestämistä vaihtoehtona koko päivän työpajalle.

Mieti työpajan rytmitys huolella. Työpajan ohjelmaan kannattaa suunnitella seuraavat vaiheet:

- **Selvä aloitus:** Tervetulleeksi toivottaminen, motivointi, tavoitteiden käsitteleminen ja mahdollinen esittäytymiskierros
- **Osallistujien stimulointi ja ajatusten ravistelu:** Tämä voi olla lyhyt vaihe, tai vähän pidempikin. Tavoitteena on saada osallistujien ajatukset irti totutuista kaavoista ja fokuoitua työpajan teemaan.
- **Prosessointi:** Työpajan varsinainen työstöosuus.
- **Yhteenvedo:** Työstöosuuden tulosten yhteenvedo kannattaa tehdä yhdeksän minuutissa. Samalla saa osallistujilta vielä viimeiset, usein hyvin kypsyneet ajatukset, mukaan tuloksiin.
- **Selkeä päätös:** Osallistujien kiittäminen, jatkotoimenpiteistä sopiminen.

3.6.3 Työpajan tila ja tunnelman luominen

Työpajan fyysinen tila, neukkari tai sali, on tärkeä työpajan onnistumisessa. Sen pitäisi olla riittävän suuri, ei kuitenkaan valtava. Hyvä tila on sellainen, että kaikille osallistujille saa mukavasti istumapaikan puolikaareen tilan keskelle. Sen lisäksi tilaa pitäisi jättää reilusti ainakin yhden seinän edustalle. Koverin prameaa tilaa ei kannata varata. Parempi vaihtoehto on yksinkertainen sali, jossa on paljon tyhjää, sileää seinää ilman ikkunoita, ovia ja tauluja. Tyhjä seinätila on tärkeä resurssi työpajojen työstössä. Hyvä valaistus on myös tärkeä. Kellareiden väestösuojat eivät yksinkertaisuudessa ole parhaita vaihtoehtoja. Myös hienot johtoryhmien kokoushuoneet ja kabinetit ovat hankalia. Niitä hallitsevat usein valtava pöytä ja muhkeat nahkatuolit, entisten johtajien

potretit ovat valloittaneet seinät. Tila on suunniteltu pöydän takana istumiseen, työpajassa pitää päästä liikkumaan.

Työpajan tunnelman luonti alkaa ennen työpajan alkua. Kannattaa saapua paikalle ajoissa – joudut usein siivoamaan ja tuulettamaan, yleensä myös järjestämään huonekalut. Laita sopiva määrä tuoleja puolikaareen osallistujille, kanna pöydät pois tai siirrä ne seinustalle. Jätä pöydistä ainoastaan ne, jotka tarvitaan tarjoiluille ja työpajan menetelmille. Aloita tilan järjestely riittävän ajoissa, ainakin tuntia ennen sovittua aloitusaikaa. Usein ainakin muutama osallistuja tulee vartin etuajassa paikalle. On aina parempi, jos paikat ovat jo silloin valmiina. Saat myös pelivaraa yllätysten setvimiseen, esimerkiksi sulakkeiden vaihtamiseen, jos valot eivät syty, tai oven avaamiseen, jos vahtimestaria ei heti löydy. Mahdollisissa tarjoiluissa kannattaa suosia yksinkertaisia eväitä, jotka ovat jatkuvasti saatavilla työpajan alusta loppuun. Silloin et joudu suunnittelemaan tauotusta tarjoilujen ehdoilla, ja ajoissa saapuvat osallistajat voivat aloittaa kupillisella kahvia tai teetä.

Kun on aika aloittaa yhteinen työskentely, avaa työpaja selvästi. Toivota kaikki tervetulleiksi ja käy läpi työpajan tavoitteet, aikataulu, prosessi. Pidä esittäytymiskierros ja varmista, että kaikilla on sellainen olo, että he ovat oikeassa paikassa. Sovi myös pelisäännöistä. Pyydä sulkemaan kännykät, laittamaan tietokoneet ja tabletit pois, niiden aika on tauolla. Tällainen selvä aloitus tekee työpajasta sellaisen, että ulkopuoliset ärsykkeet eivät jatkuvasti houkuttele osallistujia mukaansa, ja työpajan sisällä on riittävästi virikkeitä pitämään tekemisen liikkeellä. Selvä aloitus myös vähentää osallistujien epävarmuutta, ja parantaa siten kokemusta siitä, että aktiivinen osallistuminen on turvallista.

Pidä työpajan aikana huolta siitä, että kaikille on koko ajan selvää, mitä on tarkoitus tehdä. Selvät tehtävänannot ja jämäkkä aikataulutus pitävät ajatukset liikkeessä. Huolehdi myös siitä, että ideointi, analysointi ja kritiikki löytävät oikean paikkansa työpajassa.

3.6.4 Osallistajat

Työpajassa pitää olla riittävä määrä erilaisia ja samanlaisia osallistujia. 4-12 henkilön tilaisuudet ovat selkeimpiä järjestää, isommatkin onnistuvat hyvin suunniteltuina mainiosti. Alle neljän osallistujan pajat ovat mahdollisia, mutta ne saattavat kuihtua kokoon – varsinkin, jos tulee yllättäviä poissaoloja. Suuri osallistujamäärä asettaa vaatimuksia erityisesti prosessointien ja yhteenvetojen järjestämiseen. Osallistujia joutuu jakamaan pienryhmiin, ja näiden ryhmien tulosten käsittely koko porukan kesken vaatii omat järjestelynsä. Toki suurillekin osallistujamäärille löytyy toimivia menetelmiä.

Kun suunnittelet työpajan menetelmiä ja osallistujia, huomioi osallistujien mahdollisesti hyvinkin erilaiset taustat, valta-asetat ja osaaminen. Erilaisten ihmisten saattaminen yhteen on työpajojen vahvuus, mutta samalla myös haaste. Erilaiset näkökulmat luovat uusia ajatuksia, mutta myös mahdollisia ristiriitoja. Varaudu myös siihen, että osallistujien luonteenpiirteet ja ominaisuudet ovat erilaisia. Intuitiivisesti ajattelevat loistavat ideoinnissa, analyttiset prosessoinnissa, kriitikot arvioinnissa. Suunnittele erilaisille persoonille

mahdollisuuksia loistaa omalla alueellaan. Auta hiljaisempia osallistumaan tasa-arvoisesti luonnostaan aktiivisten kanssa.

Varaudu myös poissaoloihin ja yllättäviin osallistujiin, varsinkin pienissä työpajoissa. Mieti, toimiiko osallistujien jakaminen ryhmiin, jos osallistujia on odotettua vähemmän. Mieti myös, pitääkö osallistujia jakaa eri tavoin ryhmiin, jos osallistujia on odotettua enemmän. Varaudu myös siihen, että kutsutut lähettävät paikalle tuuraajan – silloin joudut ehkä järjestämään yllättävän esittäytymiskierroksen ja perehdytyksen työpajan sisältöön.

Muista työskentelyn rytmitys, erilaiset menetelmät ja tauotus. Introvertit väsyvät nopeasti ryhmätöissä, ekstrovertit taas saavat niistä energiaa. Yksilötyössä introvertti saa ajatuksensa liikkeelle, ekstrovertti taas saattaa kyllästyä. Usein kannattaa valmistella yksilötyöskentelyn jaksoja ennen ryhmätöitä. Niissä jokaisella on mahdollisuus, ja pakko, jäsentää omia ajatuksiaan ja käsitellä työstön kohteena olevia asioita vähän syvällisemmin – pelkät ryhmätyöt saattavat jäädä pinnallisiksi.

3.6.5 Työpajan työkalut

Työpajan työkalut ja välineet ovat yksinkertaisia. Paperi ja kynä toimivat usein joustavammin kuin tietokone ja projektori. Perusmateriaaleja kannattaa varata mukaan runsaasti, eikä niiden käytössä kannata pihistellä. Voit tehdä itsellesi työpajapakin yleisimmistä tarvittavista materiaaleista, jotka on helppo ottaa mukaan.

- Tarralappuja, erivärisiä ja erikokoisia
- Kalvotusseja, M koko on toimivin
- A4 kopiopaperia
- Kyniä
- Fläppipaperia
- Tusseja
- Teippiä muutama rulla

Fläppitaulut ovat hyviä kirjoituslustoja, mutta yleensä fläppipapereita pitää saada kiinnitettyä seinälle useampia. Siksi tarvitset teippiä ja runsaasti seinäpinta-alaa. Tarralappuja kiinnitetään seinälle näkyviin monissa menetelmissä. Kiinnittäminen onnistuu parhaiten seinälle ripustetuille fläppipapereille. Suoraan seinäpinnalle kiinnitetyt laput eivät yleensä pysy kunnolla kiinni.

3.6.6 Fasilitaattorin rooli

Työpajassa on tärkeä huolehtia tasa-arvoisesta osallistumisesta, aikataulun pitämisestä, asiassa pysymisestä ja etenemisestä. Ne ovat yksinkertaisia asioita silloin, kun kaikki sujuu hyvin. Kun ei suju, niin toivoo, että joku (muu) niistä huolehtisi. Usein nuo tehtävät ovat työpajan kokoonkutsujan vastuulla. Tyypillisesti kokoonkutsujan pitäisi päästä myös osallistumaan työpajan sisältöön. Prosessista huolehtiminen ja sisältöön osallistuminen yhtä aikaa on vaikeaa. Siksi kannattaa hankkia työpajaan fasilitaattori hoitamaan prosessia. Konsult-

teihin ei tarvitse aina turvautua, fasilitaattori voi olla joku toinen samalta työpaikalta.

LEAPS-projektia toteuttaessamme emme halunneet fasilitoida tuotteistamisen työpajoja itse, halusimme sen sijaan keskittyä työpajojen suunnitteluun ja havainnointiin. Siksi pyysimme Innotiimi Oy:n konsultit fasilitoimaan työpajoja. Ulkopuolisen fasilitaattorin kanssa täytyy tosin varautua työläämpään valmistautumiseen – työpajat täytyy suunnitella yhdessä fasilitaattorin kanssa ja fasilitaattori täytyy perehdyttää työpajan sisältöön. Toisaalta, samalla hyöttyy ammattilaisen osaamisesta ja saa mahdollisuuden oppia työpajojen valmistelusta ja vetämisestä.

Fasilitaattorin osaaminen korostuu hankalissa tilanteissa. Kun keskustelut rönsyilevät, aikataulu venyy, suunnitelmat eivät pidä tai syntyy ristiriitatilanteita, tarvitaan joku, joka rauhoittaa tilanteen ja palauttaa työpajan raiteilleen. On hyvä muistaa, että ristiriitoja ja rönsyileviä keskusteluja ei kannata vain katkaista ja kieltää. Silloin ne vain painuvat hetkeksi pinnan alle, ja nousevat hetken päästä uudelleen, yleensä entistä suurempina. Sen sijaan hankaliin asioihin ja ristiriitoihin kannattaa tarttua, kirjata tärkeimmät asiat paperille tai fläpille, ja sen jälkeen jatkaa työpajan prosessia. Kun tärkeät asiat ja huolenaiheet on laitettu muistiin, voi niihin palata myöhemmin. Aina tätä ei tarvitse tehdä koko työpajan osallistujajoukon kanssa.

Monissa menetelmissä täytyy osallistujat jakaa useampaan ryhmään. Näissä tilanteissa kannattaa suunnitella jokaisen ryhmän fasilitointi jotenkin. Voit antaa pienryhmissä jollekin puheenjohtajan tai fasilitaattorin roolin. Voit myös sopia näistä rooleista etukäteen. Muista aina perehdyttää apufasilitaattorit hyvin etukäteen. Satunnaisesti valituille apulaisille työpajassa pitää antaa selvä tehtävänanto, jotta he voivat siihen nojautuen pitää huolta ryhmänsä työskentelystä.

3.6.7 Linkkejä

Verkosta löytyy lukuisia sivustoja ja yrityksiä fasilitoinnista, ryhmätyömenetelmistä ja palveluiden kehittämisestä. Tässä muutamia:

- Suomen fasilitaattorit -yhdistys – <https://www.facebook.com/groups/fasilitaattorit/>
- Fasilitoinnista wikipediassa – [http://fi.wikipedia.org/wiki/Fasilitointi_\(organisaatio\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Fasilitointi_(organisaatio))
- Palvelumuotoilu – <http://palvelumuotoilu.fi/>
- Service design tools – <http://www.servicedesigntools.org/>
- Service design toolkit – <http://www.servicedesigntoolkit.org/>

Näitä löytyy verkon hakukoneilla paljon lisää.

3.7 Lähteitä

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T., Soininen, J. (2011) Työnohjauksen käsikirja, Tammi, Helsinki

- Kantojärvi, P. (2012) Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum.
- Mantere, V., (2014) Ryhmämessut. Tehokas osallistava toimintatapa, Innotiimi, Vantaa
- Schön, D.A. (1983) the reflective practitioner. How professionals think in action. Ashgate.
- Tårfinn, S., Mantere, V., (2014), OPERA. Guide for more efficient meetings, Innotiimi, Vantaa

4. Menetelmiä tavoitteiden selkeyttämiseen

”Paras tapa osallistaa henkilöstöä ja asiakkaita on olemassa olevan konkreettisen asiakasongelman liittäminen tuotteistettavaan palveluun heti konseptointivaiheessa. Tämän avulla ymmärrys on kasvanut olennaisesti.”

Miika Nurminen, Liiketoimintajohtaja, QPR Software

Ennen varsinaista tuotteistamistyötä on tärkeää selkeyttää yhteisesti, mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Selkeyttä tässä vaiheessa tuotteistamisprojektin tavoitteet syventymättä vielä palvelun sisältöön ja sen tavoitteisiin. Tuotteistamisessa ei kannata rynnätä suoraan itse työhön, sillä yhdellä kehittämisprojektilla voidaan saavuttaa vain rajattu määrä muutoksia. Koska tuotteistamisen tarve näyttyy erilaisena eri näkökulmista, tavoitteet kannattaa selkeyttää yhdessä eri toimijoiden kanssa. Kun päätavoitteet perustuvat aitoon tarpeeseen ja ovat kaikille selkeitä ja mielekkäitä, ne motivoivat osallistujia kehittämään palvelua entistä paremmaksi. Selkeät tavoitteet antava pohjan prosessin seuraavalle vaiheelle, nykytilan kartoittamiselle.

Seuraavassa kuvatuista menetelmistä täsmentyvät keskustelukierrokset auttavat muodostamaan tavoitteita yhdessä isommallakin osallistujajoukolla suhteellisen lyhyessä ajassa. Tarina vision viestimisessä helpottaa tavoitteiden tekemistä ymmärrettäväksi uusille osallistujille. Nämä menetelmät ovat yksinkertaisia ja nopeita toteuttaa työpajoissa.

- Tarina vision viestimisessä (luku 4.1): Esittele tuotteistettavan palvelun visio osallistujille tarinan avulla. Tarinalla voi esittää abstraktin tulevaisuudenkuvan helposti omaksuttavassa muodossa.
- Täsmentyvät keskustelukierrokset (luku 4.2): Kehitä, arvioi ja priorisoi ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja nopeasti ja luo yhteisymmärrystä ryhmän kesken. Menetelmä sopii sekä tuttujen että uusien asioiden käsittelyyn.

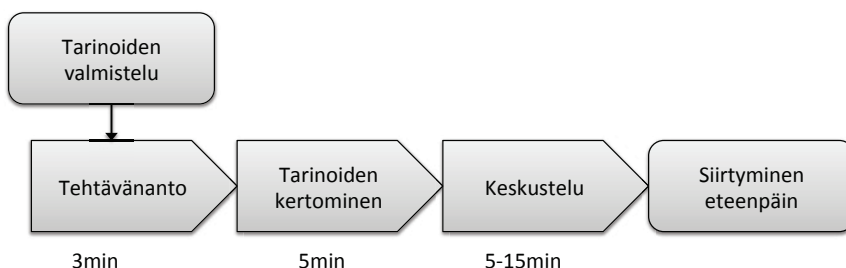
4.1 Tarina vision viestimisessä

4.1.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän tavoitteena on viestiä osallistujille yhteinen näkemys visiosta tarinamuodossa ennen varsinaisen työstöosuuden alkamista. Tarinalla voi esittää abstraktin tulevaisuudenkuvan helposti omaksuttavassa muodossa.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Tarinan avulla vision viestiminen uusille osallistujille voi onnistua elävämmiin kuin viralliselle kielelle tiivistettynä. Tarinalla vision kertominen onnistuu myös silloin, kuin visiota ei vielä voi tiivistää yksiselitteiseksi lausumaksi.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Tuotteistamisprosesseissa menetelmää kannattaa käyttää vasta, kun visiosta on jo alustava käsitys. Visi- on voi kiteyttää tarinoiksi muilla tarinamenetelmillä. Tämä menetelmä sopii työpajan alkuun vision viestimiseen erityisesti silloin, kun mukana on uusia osallistujia. Menetelmän voi yhdistää menetelmiin, joiden avulla visiota ja tavoitteita kehitellään yhdessä eteenpäin.
- **Kesto:** 10-30 minuuttia
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Menetelmä ei rajoita osallistujamäärää mutta suunnittele menetelmät jatkotyöstöön osallistujamäärän mukaan.

4.1.2 Menetelmän prosessi työpajassa

Prosessi on yksinkertainen ja tiivis. Menetelmä synnyttää yhteisen lähtökohdan työskentelylle ja toimii siten johdatteluna aiheen varsinaiseen työstämiseen.



4.1.3 Valmistelut ennen työpajaa

- Valmistele tarina tai tarinat visioon pohjaten. Tarinat voivat kertoa esimerkiksi siitä, miten erilaiset asiakkaat tai työntekijät käyttävät vision mukaista palvelua tai miltä vision mukainen tulevaisuus näyttää eri ihmisten näkökulmista (voit hyödyntää esimerkiksi persoonien rakentamista). Muista tehdä riittävän lyhyitä tarinoita, muutama minuutti per näkökulma riittää. Jos ehdit, lue tarinat ääneen, niin näet konkreettisesti, kuinka pitkiä ne ovat.

- Valmistele mahdolliset kuvat, joita haluat käyttää tarinoiden yhteydessä. Muista kuitenkin, että kyseessä on tarinan kertominen eikä kalvoesitys – jätä siksi tekstikalvot tekemättä.
- Valmistele kuuntelutehtävä osallistujille. Mieti valmiiksi kysymyksiä asioista, joihin haluat kuulijoiden kiinnittävän huomiota. Anna kuulijoille korkeintaan 1-3 kysymystä pohdittavaksi.
- Suunnittele valmiiksi tapa, jolla tarinoita työstetään. Jos tavoitteena on yleisesti kertoa visiosta osallistujille, valmistele keskustelu, jossa jokainen saa kertoa omat huomionsa visiosta: mikä on heille tärkeää visiossa? Isolle ryhmälle voit käyttää esimerkiksi täsmennyvien keskustelukierrosten menetelmää (luku 4.2).

4.1.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

- Ennen menetelmän aloittamista olet jo avannut työpajan, varmistanut sen tavoitteet ja tutustuttanut osallistujat toisiinsa. Katso vinkkejä ohjeista työpajan järjestäjille.
- **Tehtävänanto:** Anna osallistujille kuuntelutehtävä. Kerro, että seuraavaksi kuulemme tarinan / tarinoita visiosta. Selitä kuuntelutehtävä osallistujille. Kirjoita kuuntelutehtävän kysymykset näkyvästi taululle ja lue ne ääneen. Varmista, että kaikilla on muistiinpanovälineet.
- **Tarinoiden kertominen:** Kerro / kertokaa tarina(t) ääneen rauhallisesti ja kuuluvasti. Anna osallistujille hetki aikaa miettiä ja kirjoittaa ajatuksia paperille.
- **Keskustelu:** Johda keskustelu suunnitelman mukaisesti. Pyri yhteenvedossa kirjaamaan osallistujien esille nostamat asiat näkyviksi fläpille. Yhteenvedon tarkempi juoksutus riippuu työpajan seuraavasta vaiheesta.

4.1.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Menetelmä synnyttää kaksi päätuotosta:

- Keskustelu visiosta ja tuotteistamisen kohteena olevasta palvelusta on avattu työpajassa ja osallistujilla on yhteinen lähtökohta jatkotyöstämistä varten.
- Osallistujien ideat ja ajatukset visiosta tulevat yhteisiksi ja dokumentoiduksi.

Näiden pohjalta voitte edetä esimerkiksi vision ja tavoitteiden täsmentämiseen tai palvelun sisällön kehittämiseen yhteisen vision pohjalta.

4.1.6 Fasilitointi

Menetelmä on yksinkertainen. Fasilitaattorin tärkeimmät tehtävät ovat prosessin etenemisen ja aikataulun pitämisen varmistaminen ja keskustelun johtaminen. Tavoitteena on antaa kaikille samanarvoinen mahdollisuus esittää ajatuksensa visiosta ja kirjata nämä ajatukset muistiin.

4.1.7 Esimerkki

Katso esimerkki menetelmän soveltamisesta Elisalla: Asiakastarpeiden ennakointi Elisalla (luku 9.10)

4.1.8 Vinkkejä ja huomioita

Jos olette tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa eikä tavoitteita ja visiota ole vielä työstetty yhdessä, nousee keskusteluun todennäköisesti paljon erilaisia huomioita ja ideoita. Käsittele nämä ideat ja huomiot huolella ennen kuin voit olettaa vision ja tavoitteiden olevan yhteisiä. Otathan myös huomioon, ettei tarina yksin riitä konkreettisten tavoitteiden kuvaamiseen. Tavoitteet pitää jäsentää yhdessä konkreettisiksi ja ymmärretyiksi. Apuna tässä voi toimia esimerkiksi täsmentyvät keskustelukierrokset (luku 4.2).

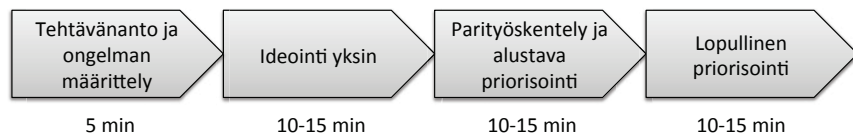
4.2 Täsmentyvät keskustelukierrokset

4.2.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän avulla voidaan luoda yhteinen näkemys palvelun tärkeimmistä kehittämistarpeista, tavoitteista tai ideoista tavalla, joka huomioi kaikkien osallistujien ajatukset. Sen avulla voit kehittää, arvioida ja priorisoida aiheita nopeasti.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmä toimii hyvin työpajan alkuvaiheessa, kun toiveena on saavuttaa osallistujien välinen yhteinen näkemys työskentelyn lähtökohdista. Täsmentyvien keskustelukierrosten avulla jokainen osallistuja saa kertoa omat ajatuksensa ja ajatukset voidaan järjestää tärkeysjärjestykseen yhteisymmärryksessä ryhmän kesken.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä sopii erityisesti tuoteistamisen alkuvaiheisiin, mutta se toimii myös myöhemmissä vaiheissa osallistavana priorisointityökaluna.
- **Kesto:** 30-45 minuuttia
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii 5-20 henkilön ryhmille. Pienellä ryhmällä priorisointi on kuitenkin haastavampaa. Keskustelun muoto tulee suunnitella osallistujamäärän mukaan.

4.2.2 Prosessi

Menetelmä alkaa omien näkemysten pohtimisella ja niiden käsittelyllä ja priorisoinnilla pareittain. Tämän jälkeen parien priorisoimat ideat nostetaan yhteiseen keskusteluun ja priorisoidaan jälleen pareittain. Syntynyt priorisoitu listaus auttaa fokuoimaan työpajan työskentelyä osallistujien näkökulmista tärkeimpiin aiheisiin.



4.2.3 Valmistelut ennen työpajaa

- Varaa ja valmistelee innostava tila työskentelyyn. Mieti myös etukäteen, miten kirjaat keskustelun tuotokset kaikkien nähtäville: apuna voi toimia fläppipaperit, tussit ja tarralaput.
- Rajaa etukäteen käsiteltävä teema, jotta päästään nopeasti ideointivaiheeseen. Mieti, miten esität teeman työpajassa ymmärrettävästi.

4.2.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

- **Ennen työskentelyn aloitusta:** Ennen menetelmän alkamista olet jo avannut työpajan, varmistanut sen tavoitteet ja tutustuttanut osallistujat toisiinsa.
- **Tehtävänanto ja ongelman määrittely:** Aloita työskentely määrittelemällä ongelma tai käsiteltävä aihe. Se voi olla esimerkiksi: ”Mitä tuotteistamisella tavoitellaan?”
- **Ideointi yksin:** Osallistujat pohtivat ideoita ensin yksin. Ideat kirjataan paperille tai tarralapuille. (5 min tai kun ideoita ei enää tule)
- **Parityöskentely ja alustava priorisointi:** Muodostakaa pareja. Ensin toinen parista kertoo omat ideansa toisen kuunnellessa, ja sitten toinen omansa. Näin kaikki saavat kertoa mielipiteensä. Tämän jälkeen parit keskustelevat ja sopivat, mitkä asiat ovat tärkeimpiä. (10 min)
- **Lopullinen priorisointi:** Parit esittelevät valitsemansa oleelliset ideat ja ne kirjataan fläppitaululle. Kukin pari esittelee yhden idean kerrallaan. Kierroksia tehdään niin paljon, että kaikki asiat tulevat esille. Kun ideat ovat esillä, jokainen pari valitsee 3-4 mielestään tärkeintä tai parasta ideaa ja merkitsee nämä esim. plussina fläppitaululle idean viereen. Eniten plussia saaneista ehdotuksista voidaan vielä keskustella lyhyesti. Tämän jälkeen työpajassa aloitetaan näiden teemojen työstäminen tai niiden edistämisestä sovitaan. (10-15 min)

4.2.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Täsmentyvistä keskustelukierroksista tulee kaksi päätuotosta:

- Konkreettisenä tuotoksena syntyy yhdessä muodostettu, priorisoitu lista tärkeimmistä kehitystarpeista, tavoitteista tai ideoista.
- Lisäksi kaikki osallistujat ovat saaneet kertoa omat ajatuksensa tasa-arvoisella menetelmällä. Tämä stimuloi ja tasa-arvoistaa myös työpajan seuraavia vaiheita.

4.2.6 Fasilitointi

Fasilitaattorin tärkeimmät tehtävät ovat prosessin edistäminen aikataulussa ja keskustelun johtaminen. Huolehdi siitä, että keskustelu pysyy demokraattisena ja kaikki saavat mielipiteensä esiin samanarvoisina. Kiitä jokaista omien näkemystensä esittämisestä ja huolehdi siitä, etteivät osallistujat kritisoi toistensa näkemyksiä työpajan aikana.

4.2.7 Esimerkki

Katso, miten menetelmää sovellettiin tuotteistamisen tavoitteiden määrittämisessä QPR:llä (luku 9.4).

5. Menetelmiä nykytilan kartoittamiseen

Nykytilanteen kartoittaminen on tärkeä vaihe sekä uuden että olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa, joka toimii raaka-aineena seuraavien vaiheiden työskentelylle. Yleinen kompastuskivi palvelujen tuotteistamisessa on perustaa palvelukonseptin suunnittelu oletuksille faktojen sijaan. Toinen kompastuskivi on nojata muutamien avainhenkilöiden näkemyksiin, jolloin kriittinen tieto palvelun käytön ja tuottamisen lainalaisuuksista jää kapeaksi. Kolmas kompastuskivi on ryhtyä tuotteistamiseen ilman selkeitä tavoitteita. Ennen nykytilan kartoitusta on syytä selkeyttää tuotteistamisen tavoitteet, jotta nykytilan kartoittamiselle on yhteinen ymmärrys kartoituksen fokuksesta ja laajuudesta.

Varmista, että tuotteistamistyössä on mukana relevantti tieto, osaaminen ja ymmärrys. Ota mukaan asiakkaita, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä nykytilanteen kartoittamiseen. Näillä sivuilla on kuvattu menetelmiä, joilla asiakkaiden ja työntekijöiden todellisia kokemuksia tulkitaan ja analysoidaan alustaviksi johtopäätöksiksi. *Arvohavainnot asiakastarinoista* auttaa poimimaan asiakkaiden näkemyksistä tietoa palvelun arvosta asiakkaalle, *asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen* ottaa asiakkaat aktiiviseksi osallistujaksi asiakastarpeiden kokonaisvaltaiseen analysointiin ja *omista kokemuksista faktoiksi* auttaa jalostamaan palvelun tuottamisessa mukana olevien henkilöiden omakohtaisista kokemuksista yhteisesti jaettuja faktoja. Täydennä näitä työpajamenetelmiä muilla tiedon keräämisen tavoilla, jotta uusien tulkintojen yleistettävyyden varmistuu – ei siis tule nojata vain muutamien henkilöiden näkemyksiin tai yksittäisen työpajan tuottamiin oivalluksiin.

Nykytilaa on vaikeaa muuttaa, sillä jo muodostuneet rutiinit ja toimintatavat saattavat rajoittaa kehitysideoiden syntymistä. Seuraavassa vaiheessa edetään näkemysten ravisteluun, joka helpottaa uusien näkökulmien huomioimista palvelun tuotteistamisessa.

- **Arvohavainnot asiakastarinoista (luku 5.1):** Menetelmällä synnytetään jäsennettyjä, uusia ajatuksia asiakasarvosta eri muotoisesta asiakasaineistosta. Myös päivittäiset kohtaamiset asiakkaan kanssa voivat toimia materiaalina, jota yhdessä analysoimalla löytyy uusia näkökulmia palvelussa luotavaan arvoon.
- **Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen (luku 5.2):** Menetelmän tavoitteena on päästä syvälle asiakkaiden toiminnan haasteisiin. Menetelmä auttaa asiakkaita jäsentämään tilanteitaan yhdessä ja

tunnistamaan keskeisiä samanlaisia haasteita ja niiden syitä. Työskentely hyödyttää sekä asiakkaita että palveluaan tuotteistavaa yritystä: asiakkaat oppivat toisiltaan ja yrityksen ymmärrys asiakkaista syvenee.

- **Omista kokemuksista faktoiksi (luku 5.3):** Menetelmän tavoitteena on nostaa esille ja jakaa osallistujien kokemuksia jostakin jo toteutuneesta tapahtumasta tai prosessista jatkokehittämistä varten.

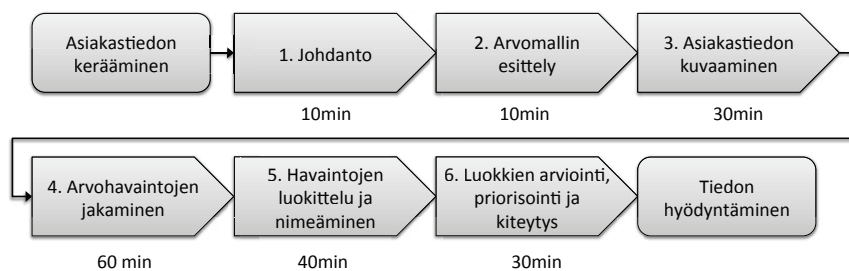
5.1 Arvohavaintoja asiakastarinoista

5.1.1 Perustiedot:

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmällä synnytetään jäsennettyjä, uusia ajatuksia asiakasarvosta eri muotoisesta asiakasaineistosta. Myös päivittäiset kohtaamiset asiakkaan kanssa voivat toimia materiaalina, jota yhdessä analysoimalla löytyy uusia näkökulmia palvelussa luotavaan arvoon.
- **Mihin soveltuu?** Menetelmä sopii erityisesti olemassa olevan palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Sillä voidaan korvata asiakkaan osallistaminen kehittämiseen, edellyttäen kuitenkin, että osallistujat ovat keränneet asiakasta koskevan aineiston ennen työpajaa.
- **Mihin vaiheeseen sopii?** Menetelmää kannattaa hyödyntää tuotteistamisprosessin alussa, jolloin se auttaa kiteyttämään palvelulupauksen.
- **Kesto:** Menetelmälle kannattaa varata 2-4 tunnin työpaja: kesto riippuu käsiteltävän aineiston määrästä.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Menetelmä voidaan toteuttaa organisaation sisäisenä työpajana, johon osallistetaan henkilöitä joilla on toivotun tyyppistä asiakastietoa ja -kokemusta. Optimaalinen ryhmän koko on 4-5 henkeä riippuen tiedon määrästä.

5.1.2 Prosessi

Prosessiin kuuluu olennaisena osana asiakastiedon kerääminen etukäteen. Työpajassa tieto ja kokemukset kerrotaan tarinamuodossa kaikille, ja osallistujat poimivat siitä keskeisiä havaintoja asiakkaan kokemaan arvoon liittyen. Nämä havainnot luokitellaan ja nimetään. Halutessa ne voidaan myös priorisoida ja kiteyttää esimerkiksi arvolupaukseksi. Prosessin kulku on esitetty seuraavassa kaaviossa (ajat on arvioita 4-6 hengen ryhmän työskentelynopeudesta).



5.1.3 Valmistelut ennen työpajaa

- Ennen työpajaa on keskeistä miettiä, millaista asiakastietoa työpajaan halutaan ja ohjeistaa osallistujat keräämään tietoa. Asiakastietoa voi kerätä esimerkiksi kirjaamalla ylös havaintoja asiakastilaisuuksista tai päivittäisistä asiakaskohtaamisista, keräämällä asiakkaan antamaa palautetta

tai blogikirjoituksia tai pyytämällä asiakasta kirjoittamaan henkilökohtainen tarina konkreettisesta palvelukokemuksesta.

- Ohjeista osallistujat keräämään tietoa vähintään 2 viikkoa ennen työpajaa ja huolehdi siitä, että he pystyvät sen tekemään. Mikäli käsiteltävänä on havainnointitietoa, se on hyvä kerätä juuri ennen työpajaa, jotta kokemukset ja ajatukset ovat tuoreena muistissa. Varmista ohjeistuksessa, että tieto pohjautuu todellisiin asiakaskokemuksiin.
- Suunnittele juoksutus huolellisesti. Mieti, miten haluat jäsentää asiakasarvoa ja valmistele siitä yksinkertainen alustus. Jos käytät erityistä arvonnäytystä, tee siitä iso seinätaulu johon voidaan liimata post it – lappuja.
- Ota mukaan riittävä määrä fläppejä, post it – lappuja, kyniä ja teippiä. Varmista, että työskentelytilassa on riittävä varustus ja että se mahdollistaa työskentelyn ilman häiriöitä.

5.1.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

- **Johdanto:** Kerro työpajan tavoite ja varmista, että ihmiset tuntevat toisensa.
- **Arvomallin esittely:** Kuvaile osallistujille, mitä tarkoitat asiakasarvolla. Kerro, että työpajassa on tavoitteena etsiä arvohavaintoja hyvinkin avoimesti, rajautumatta sellaiseen asiakasarvoon mitä palvelulla tällä hetkellä pyritään luomaan.
- **Asiakastiedon kuvaaminen:**
 - Pyydä kutakin osallistujaa vuorollaan esittelemään selkeästi oma asiakasaineistonsa. Kertomus voi olla vapaamuotoinen tarina, joka ilmentää mahdollisimman monipuolisesti asiakkaiden kokemuksia. Se voidaan myös esittää kuvana tai muussa muodossa riippuen tiedon luonteesta.
 - Pyydä muita osallistujia kuuntelemaan kertomusta ja kirjaamaan ylös erillisille lapuille havaintoja asiakasarvosta. Muistuta, että heidän ei tarvitse pitäytyä ilmeisiin havaintoihin, vaan he voivat luovasti kuunnella, millaista arvoa asiakkaan kokemus kuvaa. Varmista, että osallistujilla on riittävästi aikaa kirjata havaintonsa ylös.
- **Arvohavaintojen jakaminen:** Pyydä kutakin kuuntelijoista vuorollaan esittelemään lappunsa toisille. Mikäli käytät erityistä jäsennäytystä, pyydä heitä liimaamaan laput sen mukaiselle seinätaululle. Muussa tapauksessa laput voidaan liimata seinälle vapaassa järjestyksessä. *Vaiheet 3 ja 4 voidaan toteuttaa iteroiden, jolloin laput jaetaan ja viedään seinälle kuinkin kertomuksen jälkeen. Mikäli kertomukset ovat lyhyitä, voidaan ne kertoa myös perätysten ja viedä seinälle vasta kaikkien tarinoiden kuulemisen jälkeen.*
- **Havaintojen luokittelu ja nimeäminen:** Ohjaa osallistujia luokittelemaan arvohavainnot yhtäläisyyksien perusteella luokkiin. Varmista, että luokittelusta keskustellaan riittävästi ja että kaikki ymmärtävät luokittelun perusteet samalla tavalla. Tämän jälkeen nimetkää luokat. Nimeäminen on tärkeä vaihe, jolla kiteytetään asiakasarvon luonne.

- **Arvioikaa yhdessä**, missä määrin arvoluokat toteutuvat palvelussa, ja mitä merkityksetöntä palvelulla ehkä nykytilassa tavoitellaan. Työpaja voi päättyä tähän vaiheeseen, jolloin syntyneitä luokkia analysoidaan tarkemmin tuotteistamisen jatkuessa / vahvistetaan muulla aineistolla. Se voi myös edetä luokkien ja kiteyttämiseen, jolloin osallistujille muodostuu yhteinen näkemys keskeisestä asiakasarvosta.

5.1.5 Tulosten hyödyntäminen

Menetelmän tavoitteena on tuottaa uudenlaisia havaintoja palvelun luomasta arvosta asiakkaalle. Siitä syntyneitä kiteytyksiä voidaan hyödyntää palveluluopuksen kirkastamisessa tai palvelun elementtien priorisoinnissa: menetelmä voi paljastaa, että asiakas arvostaa toimintoja joihin palvelussa ei ole panostettu. Toisaalta tietyt keskeiset toiminnot voivat olla asiakkaalle merkityksettömiä. Huomioi kuitenkin, että menetelmä perustuu vain pieneen määrään asiakaskokemuksia, eikä näissä kokemuksissa välttämättä nouse esiin ilmeiset arvoluokat. Siksi menetelmää kannattaa käyttää alkusysäyksenä laajemman asiakastiedon analysointiin.

5.1.6 Fasilitointi

Huolehdi siitä, että ilmapiiri on demokraattinen ja rento. Vaikka työpajassa ei käsitellä osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia, uudenlaisten ajatusten esiintuomiselle voi olla kynnys, mikäli osallistujat eivät ole tottuneet ideomaan yhdessä. Muista myös päättää työpaja positiiviseen katsaukseen siitä, mitä saatiin aikaan ja miten työ jatkuu.

5.1.7 Esimerkki työpajasta:

Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavainnot (luku 9.8)

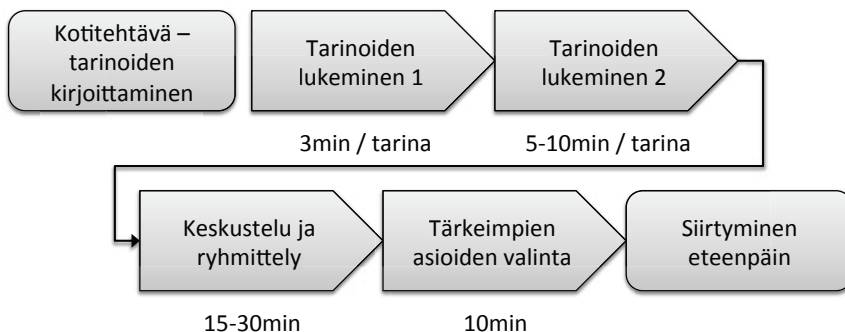
5.2 Omista kokemuksista faktoiksi

5.2.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän tavoitteena on jakaa osallistujien kokemuksia palvelusta ja tunnistaa tärkeitä huomioita jatkokehittämistä varten.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmää voi käyttää uuden palvelun pilotoinnista saatujen kokemusten keräämiseen palvelun jatkokehitystä varten. Tärkeää on, että palvelua on jo kokeiltu asiakkaiden kanssa. Kokemuksia voidaan kerätä myös jo vakiintuneista palveluista niiden jatkokehittämistä ja tuotteistamista varten.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä sopii työpajan aloittamiseen siten, että sen tuotoksia käsitellään vielä samassa työpajassa.
- **Kesto:** 60-120 minuuttia, riippuen osallistujamäärästä.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Menetelmä sopii sellaisenaan noin 4-8 osallistujan työpajaan. Jaa suuremmat ryhmät pienryhmiin työstimistä varten ja suunnittele oma menetelmä tulosten käsittelyä varten. Olennaisinta on, että osallistujilla on omakohtaisia kokemuksia tuotteistamisen kohteena olevan palvelun tuottamisesta tai käyttämisestä. Tässä esitellään versio, jossa on mukana yrityksen omaa henkilöstöä.

5.2.2 Prosessi

Menetelmän onnistuminen riippuu hyvin tehdystä kotitehtävästä, jossa osallistujat kirjoittavat tarinoita kokemuksistaan. Työpajassa tarinat luetaan muille osallistujille, jotka poimivat tarinoista omia huomioitaan. Esille saadaan nostettua sekä kirjoittajien itsensä kertomia kokemuksia että ”rivien väleistä” piileviä kokemuksia. Nämä huomiot analysoidaan ja jalostetaan jatkokehittämistä palveleviksi huomioiksi. Prosessin kesto riippuu pääosin osallistujamäärästä. Neljällä osallistujalla aikaa kuluu noin 90min.



5.2.3 Valmistelut ennen työpajaa

Tässä menetelmässä ennen työpajaa tehtävällä kotitehtävällä on suuri merkitys, koska osallistujien kirjoittamat tarinat toimivat päämateriaalina työpajan työstöosuudessa.

- Kun tiedät työpajan osallistujat, lähetä heille ohjeet kotitehtävästä:
 - Pyydä jokaista osallistujaa kirjoittamaan omakohtaisiin kokemuksiin perustuva tarina valmistelemastasi teemasta, esimerkiksi uuden palvelun pilotista tai vanhan palvelun tuottamisesta.
 - Voit ohjeistaa osallistujia kirjoittamaan esimerkiksi hyviä ja huonoja kokemuksia palvelusta. Näiden lisäksi voit pyytää kirjoittamaan myös yhdentekeviä, arkisia kokemuksia asioista, jotka sujuvat omalla painollaan.
 - Jotta tarinasta tulisi mahdollisimman todenmukainen, voit pyytää osallistujia käyttämään hyväkseen tukimateriaalia kirjoittamistyössä. Yksi keino on ohjeistaa kirjoittajia käymään läpi oma kalenterinsa viimeisiltä kuukausilta ja poimia sieltä huomioita omista kokemuksista.
 - Tarinan mitaksi riittää yksi liuska, 300-500 sanaa.
 - Muistuta osallistujia kotitehtävän tärkeydestä: tarinan kirjoittaminen jää monelta viime tinkaankin.
- Varaa työpajaan tarralappuja, kyniä, tusseja, fläppipaperia. Varaa rauhallinen tila, jossa kuunteleminen onnistuu ilman häiriötekijöitä.
- Kiteytä työpajan tavoite huolellisesti etukäteen ja mieti sen pohjalta, miten tarinoista syntyviä huomioita analysoidaan ja hyödynnetään seuraavissa kehittämisvaiheissa. Tavoite voi olla esimerkiksi työsuunnitelma tai tehtäväläistä palvelun tuotteistamisen seuraavista askeleista, jolloin työstöosuus keskittyy kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseen ja priorisointiin.

5.2.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

1. **Kotitehtävä:** Koska menetelmän lähtökohtana on jokaisen osallistujan valmistautuminen etukäteen, voi menetelmää käyttää työpajan alussa heti motivoinnin ja mahdollisen esittäytymiskierroksen jälkeen.
2. **Työskentelyn pohjustaminen:** Kerro osallistujille työpajan tavoitteet ja työskentelytapa.
3. **Tarinoiden lukeminen 1:** Osallistujat lukevat ensin oman tarinansa ääneen vuorotellen. Muut kuuntelevat. Ohjeista lukemaan tarinat hitaasti ja kuuluvalla äänellä.
4. **Tarinoiden lukeminen 2:** Tämän jälkeen tarinat käydään tarkemmin läpi yksitellen. Ohjeista ensin osallistujat tavoitteen mukaiseen kuuntelutehtävään. Se voi olla esimerkiksi: ”poimi tarinasta huomioita asiakkaalle kriittisistä vaiheista”. Tämän jälkeen ensimmäinen osallistuja lukee tarinansa hitaasti ja kuuluvasti. Muut kirjoittavat tarralapuille tarinasta poimimiaan huomioita ohjeistuksesi mukaan – yksi asia per lappu. Anna tarinan kuuntelemisen jälkeen osallistujille minuutti tai pari lappujen kir-

joittamiseen. Tämän jälkeen osallistujat kiinnittävät vuorotellen lappunsa seinälle ja kuvaavat samalla lyhyesti huomionsa. Laput ryhmitellään karkeasti samalla. Sitten siirrytään seuraavaan tarinaan.

5. **Tauko:** Kun kaikki tarinat on käyty läpi, on hyvä pitää pieni tauko. Tauon aikana osallistujat voivat myös katsella seinälle kertyneitä lappuja ja jatkaa keskusteluja hetken ajan vapaasti.
6. **Keskustelu ja ryhmittely:** Tauon jälkeen seinälle kiinnitetyt laput käydään yhdessä läpi ja ryhmitellään tarkemmin. Keskustelussa voidaan esimerkiksi käydä läpi isoimmat lappuryhmät ja pohtia, mitkä niistä antavat aihetta jatkotoimille. Miten saadaan hyvien kokemusten opit talteen? Miten voidaan välttää huonoja kokemuksia jatkossa? Miten saadaan yhden-tekevätkin asiat sujumaan jatkossakin jouhevasti?
7. **Tärkeimpien asioiden valinta:** Usein kokemuksia ja ideoita kertyy paljon. Jatkotyöstöön apuna on syntyneiden ryhmien nimeäminen ja priorisointi. Voit esimerkiksi antaa jokaiselle osallistujalle kolme ääntä jaettavaksi seinällä oleville asioille. Äänestyksen jälkeen kirjaa eniten ääniä saaneet asiat omalle fläpilleen listaksi.

5.2.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Menetelmällä saadaan jaettua osallistujien kokemuksia ja niistä syntyneitä ideoita. Tarinoiden työstäminen tuottaa priorisoidun listan tärkeimmistä kehityskohteista. Tästä lyhyestä listasta voi edetä konkreettisempaan tehtävälisan tai palvelun sisällön suunnitteluun vielä samassa työpajassa.

5.2.6 Fasilitointi

Fasilitoinnissa tärkeimmät asiat ovat ennakkotehtävän tekemisestä huolehtiminen ja aikataulun pitäminen tarinoiden lukemisen aikana. Keskustelut heräävät helposti kokemuksista ja lähtevät rönnyilemään. Kannattaa pyytää osallistujia kirjoittamaan huomionsa lapuille sen sijaan, että niistä aloitetaan heti keskustelua. Sillä tavalla keskusteluja ei tarvitse hylätä, vaan ne tulevat osaksi menetelmän prosessia.

5.2.7 Variaatiot ja esimerkki

Katso esimerkki menetelmän soveltamisesta Innotiimillä: Konsulttien kokemusten tarkastelu Innotiimillä (luku 9.7).

Menetelmän voi toteuttaa myös asiakkaiden kanssa. Silloin kotitehtävä kannattaa korvata työpajassa tehtävällä harjoituksella, jotta asiakkaiden olisi mahdollisimman helppo osallistua työpajaan.

5.2.8 Vinkkejä, huomioita

Huomioi, että kirjoitetut tarinat voivat olla hyvin erilaisia. Jotkut kirjoittavat hyvin valmiita kertomuksia, toiset saattavat tukeutua apusanalistaan. Siksi on tärkeää, että kirjoittajat lukevat omat tarinansa, sillä he pystyvät lukutilantees-

sa täydentämään tarinaansa ymmärrettävästi. Kukaan muu ei sen sijaan kirjoitetuista apusanoista vielä ymmärrä tarinan juonta. Vaikka ”keskeneräiset” tarinat toimivat työpajassa melko hyvin, kannattaa osallistujille painottaa hyvän valmistautumisen ja kokonaisen tarinan kirjoittamisen tärkeyttä.

Jos joku kutsutuista osallistujista ei pääse mukaan, voi hän silti lähettää kirjoittamansa tarinan luettavaksi muille. Tämä edellyttää, että tarina on kirjoitettu tarinamuotoon, ei esimerkiksi avainsanojen listaksi.

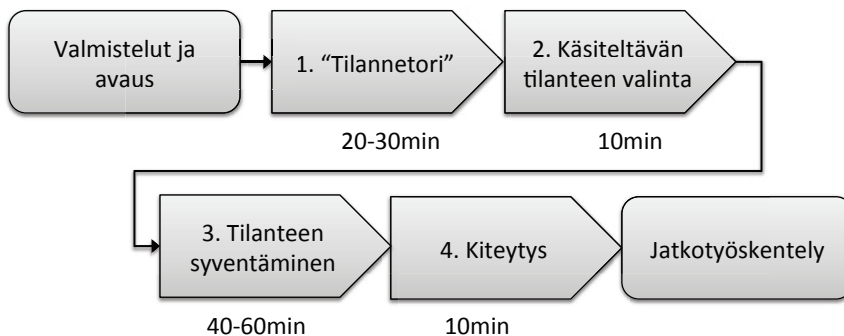
5.3 Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen

5.3.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän tavoitteena on päästä syvälle asiakkaiden toiminnan haasteisiin. Menetelmä auttaa asiakkaita jäsentämään tilanteitaan yhdessä ja tunnistamaan keskeisiä samanlaisia haasteita ja niiden syitä. Työskentely hyödyttää sekä asiakkaita että palveluaan tuotteistavaa yritystä: asiakkaat oppivat toisiltaan ja yrityksen ymmärrys asiakkaista syvenee.
- **Mihin soveltuu?** Menetelmää voi käyttää sekä uuden että olemassa olevan palvelun kehittämiseen. Se on asiakkaille mielekäs osallistumistapa, sillä keskustelun pääpaino on asiakkaiden omilla tilanteilla eikä palvelun ominaisuuksissa.
- **Mihin vaiheeseen sopii?** Menetelmä soveltuu nykytilanteen kartoittamiseen avoimin mielin. Sen tuottama syvempi asiakasymmärrys auttaa ravistelemaan palvelua. Huomioi, että menetelmä ei vielä itsessään ota vielä kantaa palveluun. LEAPS-projektissa työstöä jatkettiin kahdella eri menetelmällä: asiakkaan kontekstikylpy palvelulle (luku 6.3) ja asiakastarpeesta yhteinen ymmärrys (luku 7.2).
- **Kesto:** Menetelmälle kannattaa varata vähintään 1,5-2 tuntia työpajassa: kesto riippuu osallistujamäärästä.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Menetelmä sopii asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisiin työpajoihin. Asiakkaita on hyvä olla paikalla 3-6 ja yrityksen edustajia korkeintaan saman verran. Periaatteena on nostaa asiakkaiden ääni kuuluviin: yritysedustajat kuuntelevat ja auttavat ongelmien tunnistamista esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja kiteyttämällä tuotoksia. Aktiivinen fasilitointi on tarpeen.

5.3.2 Prosessi

Menetelmä voi toimia osana asiakastyöpajaa tai kattaa koko työpajan. Varsinainen menetelmä etenee asiakkaan tilanteiden kartoittamisesta ”tilannetorilla” yhteisen ongelman valintaan, jota syvennetään yhteisessä työstössä. Menetelmä päättyy tilanteen kiteytykseen. Prosessi on kuvattu alla tarkemmin.



5.3.3 Valmistelut

- Valmistelujen tärkein tehtävä on asiakkaiden valitseminen ja kutsuminen. Valitse sellaisia asiakkaita, joilla on oletettavasti samanlaisia haasteita mutta jotka eivät kilpaile keskenään. Huomioi myös viime hetken peruutukset: jos haluat paikalle viisi asiakasta, järjestä tilaisuus vähintään kahdeksalle osallistumisensa vahvistaneelle asiakkaalle. Asiakkaat on hyvä kutsua henkilökohtaisesti paikalle, minkä lisäksi heille kannattaa lähettää kirjallinen kutsu houkuttelevan agendan kera. On tärkeää, että asiakkaat kokevat saavansa tilaisuudesta uusia ajatuksia itselleen.
- Valmistele tilaisuuden juoksutus huolellisesti. Mieti, miten tilaisuus onnistuu, jos viime hetken peruutuksia tulee. Varaa tarvittava materiaali etukäteen ja valmistele tila. Tässä menetelmässä tarvitaan iso lakana (esimerkiksi neljä yhdistettyä fläppipaperia). Sen voi asettaa pöydälle tai seinälle: pääosa työstä tehdään lakanan ääressä seisten tai istuen.
- Ohjeista myös yrityksesi edustajat tilaisuuteen. Huolehdi, että he ymmärtävät roolinsa asiakkaiden kuuntelijoina ja kysymysten esittäjinä. On tärkeää, ettei asiakas pelkää kohtaavansa kritiikkiä kertoessaan tilanteistaan. Pyydä yrityksesi edustajia kirjaamaan havaintojaan asiakkaiden pohdinnasta ylös jatkotyöstöä varten.

5.3.4 Juoksutus työpajassa

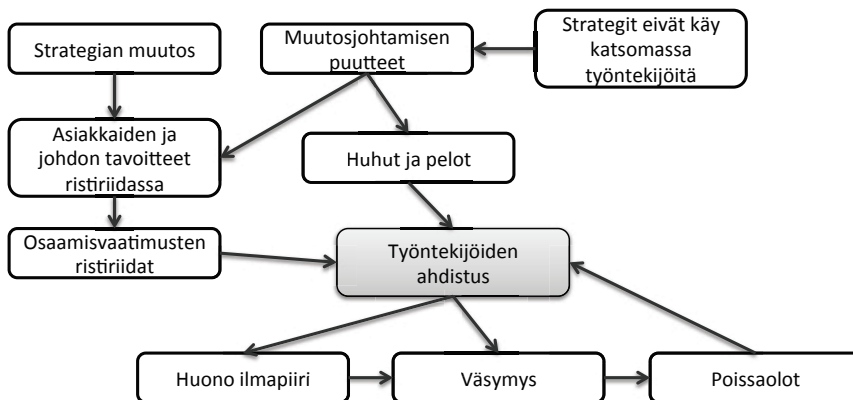
- **Valmistelut ja avaus:** Avaus riippuu siitä, mitä työpajassa on tapahtunut ennen menetelmää.
 - Huomioi asiakkaita osallistaessa tilaisuuden avaamisen ja tunnelman luomisen tärkeys: asiakkaiden tulee tuntee olonsa arvostetuksi ja rennoksi, ja heidän tulee ymmärtää, mihin heidän panostaan tullaan käyttämään. Luottamuksen saavuttaminen on kriittistä, jotta asiakkaat haluavat avoimesti kertoa tilanteistaan.
 - On hyvä tehdä yhteinen esittäytymiskierros, jossa jokaista pyydetään kertomaan jotain omasta työstään käsiteltävään ongelmaan liittyen. Esimerkiksi: ”kerro nimesi, yrityksesi, ja yksi seikka, mistä tiedät onnistuneesi asiakasprojektissasi”.
 - Avaus voi pitää sisällään myös tietoiskun käsiteltävästä aiheesta (luku 6.2), jotta osallistujat tunnistavat aiheen olevan yhteinen ja jäsenellävissä oleva kokonaisuus.
- 1. **Tilannetori:** Tässä vaiheessa osallistujia pyydetään kertomaan keskeisistä pulmatilanteista käsiteltävään asiaan liittyen. Tilannetorin tavoitteena on saada mahdollisimman laaja kuva asiakkaiden kohtaamista ongelmista.
 - Tehtävänanto voi olla esimerkiksi: ”kirjoita lapuille 1-3 keskeisintä ongelmatilannetta, joihin olet organisaatiosi myyntineuvotteluissa törmännyt.” Kysymyksen ei pitäisi liittyä luottamuksellisiin tietoihin, vaan ongelmiin, jotka ovat todennäköisesti kaikille yhteisiä. Osallistu-

jamäärästä riippuen myös yrityksesi edustajat voivat osallistua tähän vaiheeseen.

- Osallistujia pyydetään vuorotellen kertomaan haasteensa ja asettamaan laput seinälle.

2. **Käsiteltävän tilanteen valinta:** Kun kaikki ovat esittäneet haasteensa, niistä keskustellaan yhdessä. Ryhmittele haasteita yhdessä osallistujien kanssa pyrkien syventämään, mistä niissä on kyse. Ehdota sitten valittavaksi yksi haastekokonaisuus jatkokäsittelyyn. Tässä vaiheessa myös yrityksen edustajat voivat ohjata valintaa sellaiseen kokonaisuuteen, jonka käsittelystä on apua tuotteistettavalle palvelulle. Varmista, että kaikki ovat tyytyväisiä valintaan. Nimeä haaste ja kirjoita se lapulle. Aseta lappu työstöalakan keskelle.

3. **Tilanteen syventäminen:** Varsinaisessa työstösuudessa on tavoitteena tehdä systeminen kuvaus käsiteltävästä ongelmasta, jotta sen oireet ja siihen vaikuttavat tekijät tunnistetaan (alla esimerkki Syy-seurauskaaviosta). Menetelmä etenee seuraavasti:



Kuva 6. Esimerkki syy-seurauskaaviosta

- Kerro tavoite osallistujille.
- Anna osallistujille n. 5 minuuttia aikaa miettiä konkreettisia kokemuksia, joissa haaste on tullut vastaan heidän omassa yrityksessään. Pyydä heitä kirjoittamaan kokemukset post it -lapuille.
- Pyydä heidät lakanan ääreen ja ohjeista heidät kertomaan yksitellen tarina yhdestä omasta tilanteesta.
- Jäsennä tilannetta lakanalle: Pyydä osallistujaa sijoittamaan lappu lakanalle. Tunnistakaa yhdessä, mikä tilanteessa on oire ja mikä voi olla syy. Anna myös muiden osallistujien reflektoida tilannetta omissa organisaatioissa. Kirjoittakaa jokainen oire ja syy omalle lapulle, ja vetäkää nuolia lappujen välille (tässä voi olla apuna valmiiksi paperista leikatut nuolet). Yrityksesi edustajat voivat tässä auttaa kysymällä tarkentavia kysymyksiä.

- Jatka kierrosta pyytämällä seuraavaa osallistujaa kertomaan yksi oma tarinansa. Jäsentäkää se samalla tavalla. Jatkakaa samaa toimintatappaa, kunnes kaikki laput on käsitelty.
 - Tarkastelkaa kaaviota yhdessä. Pyrkikää tunnistamaan, mitkä tekijät ovat varsinaisia juurisyitä ongelmavyhdille. Mitkä ongelmat ovat keskeisiä ja jaettuja kaikissa asiakasorganisaatioissa? Mistä tilannetta kannattaa lähteä ratkomaan? Onko näitä syitä tunnistettu nykyisissä strategioissa? Tässä vaiheessa asiakkaat saattavat jakaa kokemuksiaan ja kertoa, miten tilanteita on heillä ratkottu. Anna heille tilaa keskustelulla avoimesti.
4. **Kiteytys:** Lopussa tilanne kiteytetään. Tässä voi käyttää eri menetelmiä: asiakkaat voidaan pyytää kuvaamaan yksitellen keskeinen haaste, sikäli kun ymmärrys haasteesta on työskentelyn lomassa syventynyt. Toinen vaihtoehto on priorisoida haasteet omalla menetelmällään. Tavoitteena on muodostaa muistettava yhteenvedo ja varmistaa, että kaikki ovat samaa mieltä keskeisistä haastealueista.

5.3.5 Jatkotyöskentely

Asiakastyöpajaa kannattaa jatkaa ratkaisujen etsimiseen: tällöin negatiiviset asiat eivät jää päällimmäisinä mieleen. Jatkotyöstöön voi kokeilla esimerkiksi asiakkaan kontekstikylpyä palvelulle menetelmää (luku 6.3), jossa ideoidaan, miten yrityksen palvelu voi auttaa ratkomaan ongelmia. Toinen vaihtoehto on avoin ideointi täydentämällä lakanaa ratkaisuideoilla.

Työpajassa syntyy paljon tietoa asiakkaiden tilanteista: on tärkeää kirjata havainnot ylös ja purkaa ne sisäisesti ennen kuin oivallukset häviävät mielestä. Tietoa voidaan hyödyntää palvelun ravisteluun ja uusien, potentiaalisten palveluelementtien tunnistamiseen.

5.3.6 Fasilitointi

Fasilitoijan rooli on keskeinen rooli sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa että syy-seurauskaavion jäsentämisessä. Neutraalin ilmapiirin saavuttamiseksi voi olla hyvä käyttää ulkopuolista fasilitoijaa. Tämän lisäksi tilaisuudessa voi esiintyä aihealueen asiantuntijoita, jotka auttavat asiakkaita ymmärtämään tilanteitaan ja tuovat vertailutietoa laajemmista tutkimuksista.

5.3.7 Variaatiot ja esimerkit

Katso, miten menetelmää käytettiin LähiTapiolalla asiakkaan tilanteen analysointiin (luku 9.1).

Saman menetelmän voi toteuttaa myös käymällä vierailulla yhdessä asiakasyrityksessä. Kutsu tällöin paikalle eri rooleissa toimivia henkilöitä asiakasorganisaatiosta. Ota tilaisuuteen mukaan ammattimainen fasilitaattori ja aihealueen asiantuntija, joka voi neuvoa asiakkaita tilanteessa. Ammattimainen fasilitaattori varmistaa, että asiakasedustajat eivät etsi toisistaan 'syntipukkia'

haasteisiin. Näin saat syvällistä tietoa yhden asiakasorganisaation tilanteesta, ja asiakkaan edustajat pääsevät käsittelemään tilannetta yhdessä asiantuntevalla ohjauksella.

5.3.8 Mitä tulee huomioida

Huomioi, että asiakastilanteen järjestäminen vie paljon resursseja. Se tulee valmistella ja harjoitella huolellisesti, jotta asiakkaalle jää tilaisuudesta hyvä kokemus. Myös asiakkaiden motivointi on suunniteltava huolellisesti. Varaudu siihen, että kiinnostuneiden asiakkaiden löytäminen vie aikaa – aloita kutsuminen jo pari kuukautta ennen työpajaa.

Tämä huomioiden varmista, että saat hyödynnettyä tilaisuuden annin. Huolehdi, että yrityksesi edustajat kirjaavat havaintojaan ylös ja aikatauluta jo etukäteen aika sisäiselle purkutilaisuudelle mahdollisimman pian asiakastyöpajan jälkeen. Näin yrityksesi edustajat pääsevät analysoimaan havaintojaan ja niistä on todellista hyötyä palvelun tuotteistamisessa.

6. Menetelmiä näkemysten ravisteluun

”On ollut yllättävää huomata kuinka tarkkaan ihmiset saattavat määritellä omat rajat roolilleen.”

Sami Lotvonen, Product Manager, Consulting Services, QPR Software

Tämän vaiheen tarkoituksena on auttaa osallistujia katsomaan palvelua uusista näkökulmista. Se auttaa rikkomaan vakiintuneita näkemyksiä, jotka voivat estää tuotteistajia tunnistamasta palvelun kriittisiä elementtejä tai uusia, tehokkaampia toimintatapoja. Näkemysten ravistelu muuttaa tuotteistamisprosessin pelkämästä nykytilan kuvaamisesta palvelua kehittäväksi prosessiksi – tavoitteenahan on luoda aiempaa parempi palvelu. Näkemysten ravistelun tukena on nykytilan huolellinen kartoittaminen. Faktojen erottaminen oletuksista havahduttaa pohtimaan, millainen tilanne voisi olla.

Ravistele näkemyksiä seuraavasti:

- Ota ennakkoluulottomasti mukaan henkilöitä, joilla on erilaisia näkökulmia palveluun. Löydät potentiaalisia osallistujia pohtiessasi, ketkä kaikki ovat palvelun kanssa tekemisissä ja miten heidän näkemyksensä palvelusta eroavat toisistaan. Apuna toimii luvusta 2.3 löytyvä taulukko.
- Valitse menetelmä, joka auttaa irtautumaan yrityksesi tavanomaisesta tavasta ajatella palvelua. Voit käyttää analogioita, malleja, tietoisuuksia, tarinoita ja eri lailla rytmitettyjä ideointimenetelmiä. Monet menetelmistä sopivat myös asiakkaiden osallistamiseen työpajoihin.
- Jotta realismi ei tukahduta uusien ajatusten kehittelyä, huolehdi työpajojen fasilitoinnissa siitä, että kritiikin esittäminen on erotettu ideoivasta vaiheesta. Näkemysten ravistelu saa johtaa myös villeihin visioihin, kunhan ne jatkotyöstössä suhteutetaan uudelleen nykytilanteeseen.
- Anna osallistujien kertoa myös huolensa sopivalla hetkellä. Huolet voivat sisältää arvokasta tietoa palvelun toimivuudesta ja niiden huomioiminen auttaa osallistujia sitoutumaan tuotteistamisen tavoitteisiin.

Nykytilan kartoittaminen ja näkemysten ravistelu luovat perustan prosessin seuraavalle vaiheelle, yhteisen näkemyksen luomiselle ja kiteyttämiseksi. Ajatusten ravistelu auttaa luomaan palvelusta aiempaa paremman yhteisen näkemyksen.

- **Uusia ajatuksia analogioilla (luku 6.1):** Kehitä uusia ideoita, tehosta kommunikointia ja laajenna ajattelua analogioiden avulla. Analogiat sti-

muloivat ajattelua ja helpottavat osallistujia irtautumaan nykytilanteesta ja -rooleistaan.

- **Tietoiskut (luku 6.2):** Tietoiskuilla saat nopeasti työpajan osallistujille uuden ja yhteisen näkemyksen käsiteltävästä teemasta tai sitä sivuavista aiheista. Tietoiskut voivat toimia nykytilan kartoittajina, yhteisen ymmärryksen luojina tai ajatusten ravistelijoina.
- **Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle (luku 6.3):** Menetelmän avulla synnytetään yhdessä asiakkaan kanssa uusia oivalluksia siitä, miten palvelu auttaa asiakasta konkreettisissa pulmatilanteissa.
- **Eläytyvä tarinointi (luku 6.4):** Menetelmän tavoitteena on osallistujien eläytymisen ja mielikuvituksen avulla tuottaa sisältöä kehitysprosessiin. Tarinamuotoa käyttämällä on mahdollista tuottaa pidempiä ajatuskuluja irtonaisten ideoiden sijaan.
- **Ideoiva tarinointi (luku 6.5):** Tavoitteena on tuottaa ideoita palvelun sisällöstä, palveluprosessista tai palvelun kehittämisestä kirjoittamalla kuvitteellinen tarina siitä, miten palvelu kehitetään ja miten sitä käytetään.

6.1 Uusia ajatuksia analogioilla

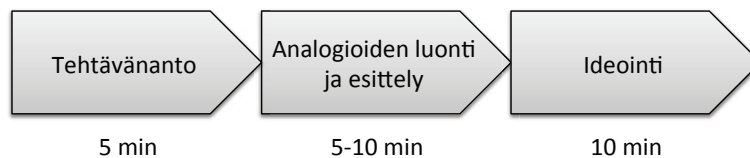
6.1.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Analogioiden avulla voit irtautua totutuista toimintamalleista, kehittää uusia ideoita ja tehostaa kommunikointia. Analogiat stimuloivat ajattelua ja helpottavat osallistujia irtautumaan nykytilanteesta ja -rooleistaan.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Analogiat toimivat ajattelun ravistelun apuna. Analogioiden avulla ajatukset saadaan käännettyä kehitettävään palveluun. Ne auttavat osallistujia tarkastelemaan uusia tilanteita ja ongelmia kytkemällä niitä tuttuihin toimintatapoihin mahdollistaen luovan ongelmanratkaisun.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä sopii erityisesti työpajojen alkuvaiheisiin, jolloin osallistujat pyritään saamaan innovatiiviseen ja luovaan mielentilaan. Menetelmän avulla voidaan myös luoda uusia ideoita, joita voi jatkojalostaa muiden esimerkiksi tarinamenetelmien avulla.
- **Kesto:** 15-30 minuuttia, tarvittaessa ideointia voi jatkaa pidempäänkin.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Menetelmä sopii pienille ja suurille ryhmille. Keskustelun muoto tulee suunnitella osallistujamäärän mukaan.

6.1.2 Prosessi

Menetelmä on helppo toteuttaa ja se toimii hyvänä johdattelijana varsinaiseen työstöön. Analogialla tarkoitetaan asiaa, joka joiltain piirteiltään muistuttaa työskentelyn kohdetta. Esimerkiksi arkkitehtisuunnittelupalvelun analogiana toimii vaikkapa auton suunnittelu. Yhteisenä nimittäjä on monimutkaisen kokonaisuuden ideointi ja kuvaaminen. Toisena analogiana ja esimerkkinä antropologinen tutkimus, jolloin yhteisenä nimittäjänä on selvittää, miten ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa tai tiloissa. Menetelmässä ideoidaan kehitettävään palveluun erilaisia analogioita. Analogioiden piirteitä listataan, minkä jälkeen ajatuksia kehitettävästä palvelusta ravistellaan vertaamalla analogioiden piirteitä kehitettävän palvelun piirteisiin.

Analogioita voidaan luoda ennen työpajaa tai sen aikana. Työpajassa analogioita analysoidaan yhdessä pyrkien tunnistamaan niistä ideoita tuotteistettavaan palveluun.



6.1.3 Valmistelut ennen työpajaa

- Analogioiden miettimisen voi antaa osallistujille esitehtäväksi. Varmista tällöin, että tehtävänanto on selkeästi muotoiltu. Analogioita voidaan ideoida lisää myös työpajassa. Analogioita voi etsiä esimerkiksi eri toimialoilta, luonnosta, eri aikakausilta, tulevaisuudesta tai niin että käytössä olisi rajattomat resurssit.
- Jos analogiat on luotu valmiiksi, mieti niiden esitystapa. Analogiat voidaan esittää konkreettisina esineinä, kuvina tai sanoina.

6.1.4 Menetelmän juoksumat työpajassa

Ennen menetelmää: Ennen menetelmän alkamista olet jo avannut työpajan, varmistanut sen tavoitteet ja tutustuttanut osallistujat toisiinsa.

1. **Tehtävänanto:** Kerro, että seuraavaksi viritämme tunnelmaa työpajaa varten analogioiden avulla. Jos analogioita on mietitty esitehtävinä, ne esitellään muille osallistujille.
2. **Analogioiden luonti ja esittely:** Pyydä osallistujia miettimään, miten kohteena oleva asia tai palvelu näkyy muissa ympäristöissä. Analogiat kirjoitetaan post-it lapuille tai suoraan fläpeille, josta ne ovat kaikkien nähtävillä. Käykää läpi kaikki syntyneet analogiat ja yhteiset nimittäjät kehitettävän kohdepalvelun kanssa.
3. **Ideointi:** tavoitteena on verrata analogioita kohdepalveluun uusien kehitysideoiden synnyttämiseksi.
 - Pyydä osallistujia ensin kirjaamaan ylös kaikki havaintonsa analogian piirteistä.
 - Tämän jälkeen pyydä heitä esimerkiksi pareittain miettimään, millainen kohdepalvelu olisi, jos tämä piirre toteutuisi.
 - Käykää läpi syntyneet ideat: ne toimivat seuraavien vaiheiden alustajina. Halutessasi ideat voidaan myös priorisoida jatkotyöstä varten.

6.1.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Analogiamenetelmä synnyttää kaksi päätuotosta:

- Tuotteistettavaa palvelua ravistelevia ideoita ja ajatuksia, jotka on kirjattu ylös.
- Osallistujat ovat virittäytyneet työpajaan sopivaan mielentilaan ja keskustelu tuotteistamisen kohteesta on avattu työpajassa. Tämän pohjalta on hyvä edetä ideoiden jatkokehittämiseen.

6.1.6 Fasilitointi

Huolehdi siitä, että työpajan tunnelma on rento ja tasa-arvoinen, jotta osallistujat pystyvät esittämään uusia ajatuksia vapaasti. Valmistele itse etukäteen

muutama analogia, joilla autat osallistujia pääsemään ideoinnin alkuun. Huolehdi lisäksi prosessin etenemisestä aikataulussa.

6.1.7 Esimerkit

Katso menetelmän esimerkkejä Innotiimillä ja Elisalla:

- Käsikirjan ideointi Innotiimillä (luku 9.6)
- Elisan palvelusta ihannemalli (luku 9.9)

6.2 Tietoiskut

6.2.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Tietoiskuilla saat nopeasti työpajan osallistujille uuden ja yhteisen näkemyksen käsiteltävästä temasta tai sitä sivuvista aiheista. Tietoiskut voivat toimia nykytilan kartoittajina, yhteisen ymmärryksen luojina tai ajatusten ravistelijoina.
- **Mihin soveltuu?** Lyhyet tietoiskut sopivat lähes jokaiseen työpajaan orientoimaan keskustelua. Huomaa kuitenkin, että tuodessaan uutta tietoa ne myös sitovat ajattelua ja suuntaavat keskustelua. Jos haluat kehittää uusia ideoita, mieti tarkkaan, milloin ja miten käytät tietoiskuja.
- **Mihin vaiheeseen sopii?** Tietoiskut sopivat tyypillisesti työpajan alkuun tai vaiheista toiseen siirtymiseen, jolloin ne avaavat keskustelun tietystä temasta.
- **Kesto:** Toimiva tietoisku on noin 5-10 minuuttia pitkä ja hyvin kiteytetty.

6.2.2 Tietoiskujen eri roolit

Tietoiskuilla saat faktatietoja, ajatuksia tai malleja nopeasti kaikkien osallistujien ulottuville. Lyhyet tietoiskut toimivat ”raaka-aineena”, jota työpajassa hyödynnetään, yhdistäen uutta tietoa osallistujien ajatuksiin ja jalostaen tietoa edelleen. Tietoiskuilla voi olla ainakin kolme roolia osallistavassa työpajassa:

1. **Yhteisen ymmärryksen luominen:** Voit luoda tietoiskuilla yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Alustus, jossa esitellään aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, taustatietoa ja aiempaa ymmärrystä auttaa ryhmää saamaan kiinni yhteisestä aiheesta. Samalla luot kielen, jota yhteisessä työskentelyssä voidaan käyttää. Tämänkaltainen tietoisku toimii erityisesti tilanteissa, jossa työpajan osallistajat eivät tunne toisiaan tai eivät ole aiemmin työstäneet käsiteltävää teemaa yhdessä. Esimerkiksi LähiTapiolan asiakastyöpajassa (luku 9.1) käsiteltävä teema esiteltiin asiakkaille lyhyellä ja informatiivisella alustuksella, joka herätti osallistajat pohtimaan asiaa.
2. **Nykytilan kartoittaminen ja ideoinnin raamittaminen:** Tietoiskulla voit myös kuvata työpajan osallistujille palvelun nykytilan ja rajata käsiteltävää teemaa. Tämän kaltainen tietoisku tuo pöytään tärkeät faktat ja rajaa käsiteltävää aihetta. Osallistajat voivat keskittää ajatuksensa mielekkäiden ja arvoa tuottavien teemojen pohtimiseen. Huomaa kuitenkin, että tietoiskut myös rajaavat ajattelua: jos haluat ravistella nykyisiä ajatuksia, vältä käsittelemästä aihetta kapea-alaisesti. Yhteisen työskentelyn fokusointi onnistui hyvin esimerkiksi QPR:n työpajassa (luku 9.3), joissa palvelun kehittämisprosesseja ideoitiin yhdessä alustuksessa esitetyn karkaan mallin pohjalta.
3. **Ajattelun avaaminen:** Tietoiskuilla voidaan myös pyrkiä avaamaan osallistujien ajattelua. Tämänkaltaisissa tietoiskuissa voidaan esittää käsi-

teltävästä asiasta yleinen malli, joka linkittää asian laajempiin aiheisiin. Myös uudenlaiset jäsennykset saattavat auttaa rikkomaan perinteisiä käsitteitä palvelusta. Esimerkiksi Innotiimin työpajassa (luku 9.8) tietoisku avasi keskustelua asiakasarvosta laajana ilmiönä.

6.2.3 Prosessi

1. Valmistelut

- Mieti etukäteen, mitä tietoa työpajassa tarvitaan ja miten tieto linkittyy työskentelyyn. Onko kyseessä yhteisen ymmärryksen luominen, nykytilan kartoittaminen vai ajattelun avaaminen? Mieti myös, kuka on uskottava henkilö pitämään tietoiskun. Joissain tilanteissa voi olla hyvä pyytää työpajaan ulkopuolinen asiantuntija, jotta teema esitetään neutraalilla tavalla osallistujille.
- Perehdytä tietoiskun pitäjä huolellisesti. Keskustelkaa yhdessä tietoiskun sisällöstä ja aikataulusta: hyvän tietoiskun voi jäsentää 3-5 pääasiaan, joiden ympärille lyhyt esitys rakentuu. Kerro tietoiskun pitäjälle myös tilaisuuden tarkoitus.

2. Toteutus työpajassa:

- Esittele tietoiskun pitäjä arvostavasti. Halutessasi voit antaa kuuntelijoille kuuntelutehtävän, jotta he voivat jäsentää kuulemaansa työpajan teemojen mukaisesti (Katso esimerkki palveluun liittyvästä alustuksesta LähiTapiolalla luvusta 9.1).
- Varaa hiukan aikaa kysymyksiin tietoiskun jälkeen. Kirjaa kysymykset ylös mutta huolehdi siitä, ettei keskustelu lähde liian kauas työpajan teemasta.
- Käytä tarvittaessa jotakin menetelmää keskustelun fasilitointiin. Tietoisku ja vaikkapa täsmentyvät keskustelu-kierrokset (luku 4.2) muodostavat yhdessä tiiviin, mutta toimivan kokonaisuuden, jolla voidaan jäsentää uuden asian tärkeitä piirteitä lyhyessä ajassa.
- Mieti etukäteen siirtyminen tietoiskestä työskentelyyn niin, että kuulijat ymmärtävät, miten tietoisudessa kuultuja asioita hyödynnetään työpajassa.

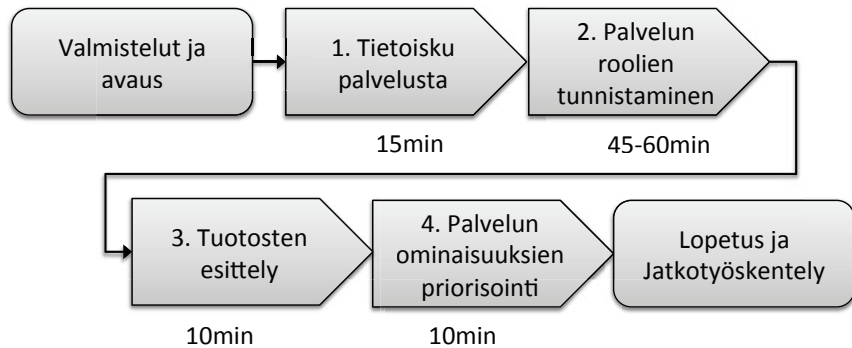
6.3 Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle

6.3.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän avulla synnytetään yhdessä asiakkaan kanssa uusia oivalluksia siitä, miten palvelu auttaa asiakasta konkreettisissa pulmatilanteissa.
- **Mihin soveltuu?** Menetelmää voi käyttää sekä uuden että olemassa olevan palvelun kehittämiseen. Ennen menetelmän käyttöä osallistujilla tulee olla tiedossa asiakkaan keskeisiä pulmatilanteita (huom. jotta tilaisuudesta ei muodostu palautetilaisuus, käsiteltävän tiedon tulee koskea asiakkaan elämää, ei palvelun käyttöä). LEAPS-projektissa pulmatilanteet selvitettiin ensin ”asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen” – menetelmällä (luku 5.3).
- **Mihin vaiheeseen sopii?** Menetelmä sopii toteutettavaksi nykytilan kartoituksen jälkeen. Se soveltuu palvelun ravisteluun avoimin mielin: uusia oivalluksia palvelusta kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Työpajan jälkeen näitä oivalluksia voidaan jalostaa sisäisesti palvelun tuotteistamisen tueksi.
- **Kesto:** Menetelmälle kannattaa varata vähintään 1,5 tuntia työpajassa: kesto riippuu osallistujista.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Menetelmä sopii asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisiin työpajoihin. Asiakkaita on hyvä olla paikalla 3-6 ja yrityksen edustajia korkeintaan saman verran. Periaatteena on nostaa asiakkaiden ääni kuuluviin: yritysedustajat pääasiassa kuuntelevat ja auttavat – he voivat myös ideoida, kunhan asiakkaiden ideat käsitellään ensin. Aktiivinen fasilitointi on tarpeen.

6.3.2 Prosessi

Tässä kuvattava prosessi on jatkoa ”asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen” -menetelmälle (luku 5.3), jonka lopputuotoksena syntyy systeeminen kuvaus asiakkaan pulmatilanteista ja niiden syistä (syy-seurauskaavio). ”Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle” alkaa tietoisella palvelusta. Tämän jälkeen syy-seurauskaaviota täydennetään miettimällä palvelun nykyisiä ja uusia rooleja pulmien ratkaisijana. Lopputuotokset kiteytetään kaikille ja lopuksi asiakkaat priorisoivat mielestään keskeiset palvelun ominaisuudet. Prosessi on esitetty tarkemmin alla.



- **Valmistelut ja avaus:** Menetelmä alkaa kuvaamalla asiakkaille työskentelyn tavoitteet. Varmista, että osallistujat ymmärtävät siirtymän ongelmien käsittelystä ratkaisujen etsimiseen. Kerro, että tavoitteena on etsiä keinoja, joilla yrityksen palvelulla/palveluilla voidaan auttaa asiakasta ratkomaan ongelmiaan. Esitä tilaisuuden agenda.
1. **Tietoisku palvelusta:** Tietoiskun tavoitteena on kuvata asiakkaalle palvelun ominaisuudet ja arvolupaus tällä hetkellä.
 - Jos yrityksesi tarjoaa asiakkaille useampia palveluja, mieti etukäteen, haluatko käsitellä tarjoamaa avoimesti vai rajautua yksittäiseen palveluun. Kerro asiakkaille ne palvelun peruspiirteet, joita arvioit ideoinnissa tarvittavan.
 - Anna osallistujille tietoiskun ajaksi kuuntelutehtävä: pyydä heitä miettimään, miten palvelulla voitaisiin ennaltaehkäistä/ratkaista esiin nousseita asiakkaan pulmia.
 2. **Palvelun roolien tunnistaminen:** Tässä vaiheessa palataan syy-seurauskaavioon. Osallistujien tehtävänä on kuvata palvelun nykyisiä ja potentiaalisia rooleja ongelmien ennaltaehkäisyssä tai ratkaisemisessa.
 - Esittele tehtävänanto.
 - Anna osallistujille viisi minuuttia aikaa kirjoittaa itsekseen ajatuksia post it -lapuille. Käytä tässä menetelmässä eri värisiä post it -lappuja kuin alkuperäisessä syy-seurauskaaviossa, jotta ratkaisut erottuvat pulmista. Pyydä osallistujia kokoontumaan syy-seurauskaavioon ääreen.
 - Pyydä ensimmäistä osallistujaa esittelemään yksi oma ajatuksensa (aloittaen asiakkaista), ja täydentäkää ne syy-seurauskaavioon. Miten palvelu vaikuttaa tietyn ongelman syyhyn, mitä muita vaikutuksia kyseisellä palvelun ominaisuudella voisi olla?
 - Pyydä seuraavaa osallistujaa esittelemään yksi oma havaintonsa, ja käsitelkää se samalla tavalla. Käykää kaikki laput läpi samalla menetelmällä: arvioikaa erikseen jokaisen lisäyksen merkitys syy-seurauskaaviolle. Ota vastaan myös matkan varrella tulevat ideat.

- Huomaa, että tämä vaihe voi olla asiakkaille vaikeampi kuin omien ongelmatilanteiden käsittely: he eivät ole palvelun asiantuntijoita. Autta heitä esittämään rohkeitakin ideoita palvelun uusista ominaisuuksista, ja varmista ettei niiden toteuttamiskelpoisuutta kritisoida tässä vaiheessa.
3. **Tuotosten esittely:** Pyydä asiakkaita esittelemään työskentelyn tulokset kaikille. Tavoitteena on kiteyttää näkemystä. Pienessä ryhmässä kukin voi esitellä tarinan yhdestä keskeiseksi näkemästään ominaisuudesta, joka auttaa heitä ratkaisemaan haastetilanteita. Kiitä jokaista omasta kiteytyksestään.
 4. **Palvelun ominaisuuksien priorisointi:** Pyydä osallistujia lopuksi priorisoimaan palvelun ominaisuudet. Tähän soveltuvia menetelmiä on useita (katso esim. Investointitekniikka luvusta 8.1). Yksinkertaisimmillaan osallistujia voi pyytää kirjoittamaan lapulle palvelun kolme tärkeintä ominaisuutta.
 5. **Lopetus ja jatkotyöskentely:** Kiitä lopuksi osallistujia.
 - Kerro selkeästi, miksi heidän osallistumisensa on ollut tärkeää ja miten tuloksia hyödynnetään jatkossa.
 - Kerro, ollaanko heihin yhteydessä myöhemmin.
 - Asiakastilaisuudet on hyvä päättää tarjoiluihin tai muuhun mukavaan sosiaaliseen toimintaan.
 - Huolehdi siitä, että tuloksia hyödynnetään jatkossa. Pyydä yrityksesi edustajia kirjaamaan muistiin havainnot työpajasta. Ota työpajan eri vaiheista kuvia ja säilytä työpajan tuotokset, myös työstetty lakana. Varaa etukäteen aika sisäiselle purkupajalle, joka järjestetään mahdollisimman pian asiakastyöpajan jälkeen.

6.3.3 Fasilitointi

Kuten asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen –menetelmässä (luku 5.3, fasilitoijan rooli on keskeinen sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa että syy-seurauskaavion jäsentämisessä. Tämän lisäksi on tärkeää, että tilaisuudessa on palvelun asiantuntijoita jotka voivat auttaa asiakkaita ymmärtämään palvelun keskeiset ominaisuudet. Huolehdi kuitenkin, etteivät asiantuntijat rajaa ja 'latista' asiakkaiden näkemyksiä liikaa – viljelekin ideoita kannattaa arvostaa, sillä ne saattavat sisältää palvelun arvon kannalta hyödyllistä tietoa jatkojalostettavaksi.

6.3.4 Variaatiot ja esimerkit

Katso, miten menetelmä toteutui LähiTapiolan asiakastyöpajassa: Asiakkaan tilanteen analysointi LähiTapiolalla (luku 9.1).

Saman menetelmän voi toteuttaa myös käymällä vierailulla yhdessä asiakasyrityksessä. Kutsu tällöin paikalle eri rooleissa toimivia henkilöitä asiakasorganisaatiosta. Ota tilaisuuteen mukaan ammattimainen fasilitaattori ja aihe-

alueen asiantuntija, joka voi neuvoa asiakkaita tilanteessa. Näin saat syvällistä tietoa palvelun potentiaalista yhdessä asiakasorganisaatiossa, ja kuulet eri roolissa toimivien asiakkaiden näkemyksiä palvelun keskeisistä ominaisuuksista.

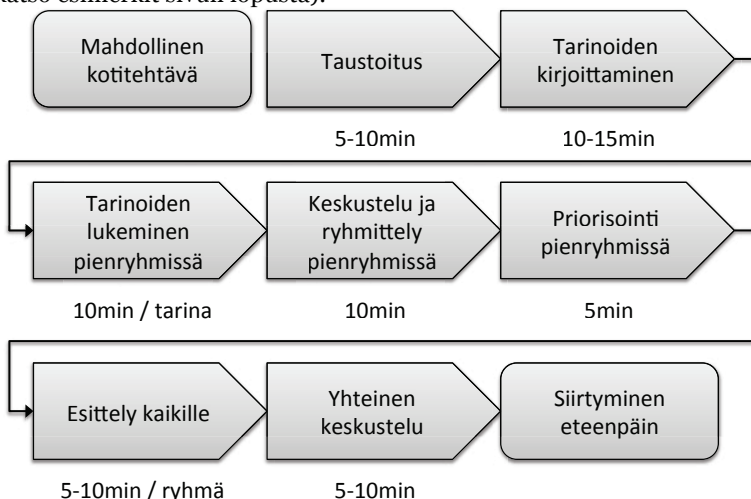
6.4 Eläytyvä tarinointi

6.4.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän tavoitteena on osallistujien eläytymisen ja mielikuvituksen avulla tuottaa sisältöä kehitysprosessiin. Tarinamuotoa käyttämällä on mahdollista tuottaa pidempiä ajatuskulkuja irtonaisten ideoiden sijaan.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmä soveltuu uuden palveluprosessin jäsentämiseen, tuotteistamisprosessin suunnitteluun ja yleisesti prosessien kehittämiseen.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä on varsin laaja, joten siitä kannattaa tehdä työpajan pääsisältö. Tuotteistamisen prosessissa se soveltuu moneen vaiheeseen. Alkuvaiheessa sen rooli voi olla ideoiden tuottaminen, loppuvaiheessa kehitetyn prosessin simulointi.
- **Kesto:** 60-120 minuuttia, kannattaa arvioida yläkanttiin, sillä tarinoiden purkaminen on työläs vaihe.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii 4-12 osallistujalle. Isot ryhmät pitää jakaa työstövaiheessa korkeintaan kuuden henkilön pienryhmiin.

6.4.2 Prosessi

Menetelmä alkaa taustoituksella ja osallistujien stimuloinnilla, mitä seuraa hiljainen ideointi (tarinoiden kirjoittaminen), sitten ryhmässä tapahtuva prosessointi, priorisointi ja yhteenveto. Menetelmällä voi toteuttaa kokonaisen työpajan. LEAPS-projektissa menetelmää käytettiin osana työpajoja: sitä sovellettiin sekä työpajan alkuvaiheessa että työpajan tuotosten kiteyttämisessä (katso esimerkit sivun lopusta).



6.4.3 Valmistelut ennen työpajaa

- Valmistele teema, johon osallistujat eläytyvät. Se voi olla kehitettävän palvelun tai prosessin karkea kuvaus, asiakkaan tilanteen tai tarpeen kuvaus tai jokin muu asia, jonka kehittämiseen haluat uusia ajatuksia.
- Halutessasi voit pyytää osallistujia miettimään ennakkotehtävänä jotakin eteen tullutta asiakastarvetta tai tilannetta ennen työpajaa. Se auttaa konkretisoimaan eläytymistä työpajatilanteessa. Pyydä osallistujia lähettämään näitä ideoita etukäteen työpajan järjestäjälle, jos haluat varmistaa ennakkotehtävän toteutuksen.
- Valmistele lisäksi lyhyt taustoitus eläytymisen pohjaksi. Voit esimerkiksi esitellä kehitettävän palvelun tai prosessin suunniteltuja pääpiirteitä. On hyödyllistä, jos alustus sisältää jonkinlaisen visuaalisen kuvauksen kehittämisen kohteesta. Esimerkiksi yksinkertainen prosessikuva on helppo muistaa ja tarvittaessa piirtää fläpille.
- Valmistele osallistujille tehtävä tarinoiden kuuntelemiseen ja havaintojen poimimiseen. Voit esimerkiksi pyytää heitä poimimaan tarinoista havain-toja asioista, joita tulisi kehittää paremmiksi.
- Menetelmän prosessi riippuu henkilömäärästä. Yli kuuden hengen ryhmä kannattaa jakaa 3-6 osallistujan pienryhmiin. Mieti ryhmäjako etukäteen, jotta saat muodostettua toimivat ryhmät ja säästät aikaa.
- Varaa jokaiselle ryhmälle oma fasilitaattori, jolle kerrot menetelmän ete-nemisen. Apufasilitaattoreiden tehtävänä on pitää huolta pienryhmien ai-katauluista ja etenemisestä. Tarvittaessa myös puheenvuorojen jakamisesta ja tasa-arvoisen osallistumisen varmistamisesta.
- Valmistele jokaiselle ryhmälle oma tila, jossa tarinoiden lukemiseen ja kuuntelemiseen voi keskittyä rauhassa. Jos käytössä on esimerkiksi prosessikuva, kannattaa se piirtää mahdollisimman suurena jokaisen työtilan seinälle siten, että siihen voi kiinnittää tarralappuja. Varaa mukaan riittävästi materiaalia jokaiselle pienryhmälle: tarralappuja, tusseja, kyniä, fläppejä ja teippiä.
- Muista suunnitella myös tuotosten käsittely työpajan loppupuolella. Voit käyttää tähän omaa menetelmää tai valmistella yhteiskeskustelun, jossa sovitaan tulosten hyödyntämisestä ja jatkotoimista.

6.4.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

1. **Taustoitus:** Menetelmä alkaa taustoituksella eli lyhyellä esityksellä työs-tön kohteena olevasta palvelusta, tilanteesta tai prosessista. Katso lisää tie-toiskuista työpajoissa (luku 6.2).
2. **Tarinoiden kirjoittaminen:** Anna esityksen jälkeen osallistujille tehtä-väksi kirjoittaa tarina omasta näkökulmastaan. Tarinassa kirjoittajan tulee eläytyä kuvattuun tilanteeseen/prosessiin ja kertoa, miten hän itse toimisi kyseisessä tilanteessa. Jos osallistujat ovat tehneet ennakkotehtävän, pyy-dä osallistujia käyttämään sitä apuna tarinassa. Tarinoiden kirjoittamiseen kannattaa varata 10-15 minuuttia.
3. **Tarinoiden lukeminen:**

- Ohjeista tarinoiden lukeminen, kuuntelutehtävä, keskustelu ja priorisointi seuraavaksi koko ryhmälle. Jaa tämän jälkeen osallistujat pienryhmiin.
 - Seuraavaksi (pienryhmissä) luetaan kaikki tarinat peräkkäin ääneen, hitaasti ja kuuluvasti. Kirjoittajat lukevat omat tarinansa muille, kuuntelijat kirjoittavat samalla huomioitaan ja ideoitaan tarralapuille, yksi asia per lappu. Tarinoiden välissä kannattaa pitää muutaman minuutin hiljainen kirjoitustauko. Kuuntelutehtävää ei kannata rajata liikaa: tavoitteena on kerätä kokemuksia, ajatuksia ja ideoita mahdollisimman laajasti.
 - Kaikkien tarinoiden lukemisen jälkeen osallistujat esittävät lyhyesti omat huomionsa ja kiinnittävät laput seinätaululle. Havaintojen purkamisen vasta kaikkien tarinoiden lukemisen jälkeen varmistaa, että mahdollinen kritiikki kohdistuu kehityksen kohteena olevaa asiaan eikä tarinan kirjoittajaan ja lukijaan. Kenenkään eläytymistä ei siis saa kritisoida, vaan kritiikin ja kommenttien pitää kohdistua kehitettävään asiaan. Laput kiinnitetään seinälle samalla karkeasti sisällön mukaan ryhmitellen. Jos käytössä on prosessikuva tai muu viitekehys jo valmiiksi seinälle piirrettynä, kannattaa laput kiinnittää sen mukaisiin kohtiin, esimerkiksi prosessivaiheiden ja prosessin sisällön mukaisiin ryhmiin.
- 4. **Keskustelu ja ryhmittely:** Kun kaikki laput on kiinnitetty seinälle, niitä keskustellaan yhdessä samalla tarkentaen lappujen ryhmittelyä.
- 5. **Priorisointi:** Keskustelun jälkeen käydään lyhyt, yhteenvetävä kierros, jonka aikana priorisoidaan seinälle kertyneistä asioista ne, jotka tuntuvat tärkeimmiltä kehitystavoitteen tai kehitettävän asian kannalta. Tämän voi tehdä niin, että jokainen pienryhmän osallistuja saa ympäröidä yhden tai kaksi lappuryhmää seinältä, samalla lyhyesti valintansa muille perustellen.
- 6. **Tauko:** Tämän jälkeen kannattaa pitää tauko. Pyydä tauon aikana jokaisesta pienryhmästä yhtä osallistujaa valmistautumaan esittämään pienryhmän keskustelun ja tärkeimmiksi valitut asiat muille. Siirrä seinälle (fläppipapereille) kiinnitetyt laput tauon aikana yhteiseen tilaan. Valokuvaa laput tässä vaiheessa.
- 7. **Esittely kaikille:** Tauon jälkeen pyydä jokaista pienryhmää (yhtä henkilöä) esittelemään ryhmien keskustelut lyhyesti.
- 8. **Yhteinen keskustelu:** Esittelyjen jälkeen tuotoksista voidaan keskustella lyhyesti ennen siirtymistä eteenpäin työpajan seuraavaan vaiheeseen, jossa tuotoksia käsitellään tai hyödynnetään jollakin tavalla.

6.4.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Menetelmän tuotoksena saadaan suuri määrä yleisiä ja yksityiskohtaisia kommentteja kehitettävään asiaan. Jos ollaan kehittämisen alkuvaiheessa, tuloksena on ideoitavia ja huomioitavia asioita. Kehitysprosessin loppuvaiheessa tuloksena voidaan saada konkreettisia parannusehdotuksia. Samalla voidaan tunnistaa yleisiä huolenaiheita esimerkiksi prosessin eri vaiheiden toimivuudesta.

Seinille kiinnitetyt laput kannattaa valokuvata ja kirjoittaa puhtaaksi. Näin saadaan aikaiseksi lista asioista, jotka kannattaa käydä läpi vielä työpajan jälkeen.

6.4.6 Fasilitointi

Tarinoiden lukemisen aikana syntyy helposti keskustelua ja kommentointia. Huolehdi aikataulusta ja ohjaa kommentit lukemisen aikana mieluummin taralapuille ja sitä kautta mukaan työstöprosessiin. On myös tärkeä huolehtia, että tarinoita ja niiden kirjoittajia ei kritisoida – kysy kriitikoilta, mitä heidän kriittiset huomionsa kertovat kehitettävästä asiasta.

Havaintojen purkaminen synnyttää helposti pitkiäkin keskusteluja, jotka haastavat menetelmän aikataulun. Kirjaa taululle ylös keskustelussa esiin nousseet uudet havainnot ja ohjaa sitten huomio seuraavaan vaiheeseen.

6.4.7 Esimerkit ja vinkit

Käsikirjassa on kaksi esimerkkiä menetelmän käyttämisestä: kokemuksia tuoteistamisprosessiin QPR:llä (luku 9.3) ja asiakastarpeiden ennakointi Elisalla (luku p.10).

Tarinat voivat olla hyvin erilaisia. Jotkut kirjoittavat pitkiä, monisanaisia kuvauksia ja erittelevät yksityiskohtaisia tapahtumakulkuja. Toiset taas kirjoittavat verraten niukkoja tekstejä, ehkä vain avainsanoja. Siksi on tärkeää, että kirjoittajat itse lukevat kirjoittamansa tarinat. Silloin niukoistakin muistiinpanoista voi tulla lentävä tarina.

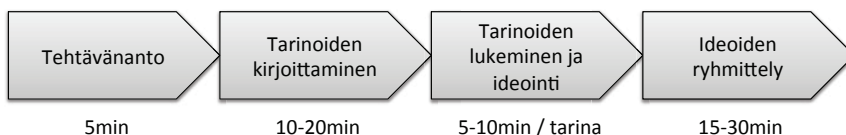
6.5 Ideoiva tarinointi

6.5.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Tavoitteena on tuottaa ideoita palvelun sisäl- löstä, palveluprosessista tai palvelun kehittämistä kirjoittamalla kuvitteellinen tarina siitä, miten palvelua kehitetään ja miten sitä käytetään.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmä sopii laajaankin kokonaisuuden ideointiin. Tarinamuodon tavoitteena on jäsenellä asioita ilman liian aikaista faktojen painottamista, ja ohjata ajattelemaan palvelua käytännön tekemisen kautta – se, mitä tarinoissa tapahtuu, on ideoiden päälähde.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä sopii työpajan alkuvaiheeseen ajatusten ravistelun jälkeen. Kehitettävästä palvelusta kannattaa olla jo jonkinlainen käsitys, mutta ei liian tarkkaa, koska se helposti rajaa ideointia liikaa.
- **Kesto:** 75-120min, riippuu osallistujamäärästä
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii 3-8 osallistujan ryhmille. Suuremmilla ryhmillä ideoiden käsittely pitää toteuttaa pienryhmissä.

6.5.2 Prosessi

Menetelmä lähtee liikkeelle sen jälkeen, kun osallistujien ajatukset on suunnattu kehitettävään palveluun ja ajatuksia on ravisteltu. Prosessi alkaa yksilötyöskentelyllä, jossa luodaan ideoita kuvitteellisia tarinoita kirjoittamalla. Sen jälkeen on vuorossa vuorovaikutteinen ideointi, jossa jokaisen omien ideoiden ja tarinoiden perusteella tuotetaan lisää ideoita. Prosessin voi jatkaa ideoiden priorisointiin ja jatkotyöstämiseen.



6.5.3 Valmistelut ennen työpajaa

1. Valmistele pohjustus ideoinnille työpajassa ennen ideoivaa tarinointia. Kokeile esimerkiksi analogioita (luku 6.1).
2. Varaa mukaan tarpeet: kyniä, paperia, tarralappuja, fläppiä ja teippiä.
3. Valmistele tarinoiden kirjoittamisen tehtävänanto. Mistä palvelusta tai palvelun osasta on kyse? Haluatko, että tarinoissa kuvaillaan palvelua ja/tai sen kehittämistä? Kenen näkökulmasta tarina kirjoitetaan?
4. Jos haluat fokusoida ideointia, voit miettiä valmiiksi muutaman teeman tai kysymyksen, joihin tarinoissa tartutaan. Näitä teemoja voi käyttää hyväksi myös ideoiden ryhmittelyssä.

6.5.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

1. **Ennen menetelmän aloitusta:** Piirrä / kiinnitä mahdollisesti valmistelemasi ideoinnin viitekehys seinälle. Muista tehdä siitä mahdollisimman suuri, useamman (3-5) fläppipaperin kokoinen. Idealappuja tulee yleensä paljon ja ne on hyvä saada kiinnitettyä niin, että kaikki näkyvät.
2. **Tehtävänanto:** Ajatusten ravistelun jälkeen kerro tehtävänanto osallistujille. Esimerkiksi: ”Kirjoittakaa kuvitteellinen tarina palvelun käyttämisestä.”
3. **Tarinoiden kirjoittaminen:** Seuraa tarinoiden kirjoittamista. Aikaa kannattaa varata riittävästi – jos tarinat valmistuvat nopeammin, niin voitte edetä nopeammin seuraavaan vaiheeseen.
4. **Tarinoiden lukeminen ja ideointi:**
 - Ohjeista tarinoiden lukijoita lukemaan tarina hitaasti, kuuluvalla ja selkeällä äänellä. Kuulijat kirjoittavat tarinoista saamiaan ideoita taralappuille, yksi idea per lappu. Jokaisen tarinan jälkeen kannattaa käyttää pari minuuttia ideoiden hiljaiseen kirjoittamiseen. Myös tarinan lukija voi tänä aikana kirjoittaa ideoita.
 - Laput kannattaa kiinnittää seinälle näkyviin jokaisen tarinan lukemisen jälkeen. Ideoijat kiinnittävät laput itse, ja sanovat jokaisesta muuttaman sanan. Lappuja kannattaa sijoitella jo valmiiksi laajojen teemojen mukaisiin ryhmiin. Ideoita voi sijoittaa suoraan mahdolliseen viitekehukseen, jos olet sellaisen valmistellut.
 - Käykää kaikki tarinat läpi tällä tavalla.
5. **Tauko:** Tässä vaiheessa kannattaa pitää tauko ajatusten virkistämiseksi.
6. **Ideoiden ryhmittely:** Tauon jälkeen käykää ideat yksitellen läpi ryhmittellen ne samalla tarkemmin. Keskustelkaa ideoista, jotta kaikki ymmärtävät ne. Jos tilaa on riittävästi, voivat kaikki osallistua idealappujen siirtämiseen. Jos tilaa on niukasti, lappujen siirtäminen kannattaa jättää fasilitaattorin tehtäväksi. Miettikää lopuksi ryhmille kuvaavat otsikot, jotka kiteyttävät havaintojen pääsanoman.

6.5.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Menetelmä tuottaa nopeasti paljon ideoita, jotka ovat ryhmiteltynä keskeisimpiin teemoihin. Lisäksi kirjoitettuja tarinoita voi lukea uudelleen ja ideoita lisää samalla tai toisella ryhmällä. Tuotetut ideat ovat todennäköisesti hyvin erilaisia, ja ne vaativat jatkokäsittelyä ja kiteyttämistä ennen kuin niiden pohjalta pääsee konkreettiseen tekemiseen. On tärkeää miettiä etukäteen, kuka ottaa ideat käsittelyyn ja mitä niille tehdään seuraavaksi.

6.5.6 Fasilitointi

- Huolehdi siitä, että työpajan tunnelma pysyy rentona ja välittömänä, jotta tarinoiden ideointi ja kertominen on osallistujille mukavaa. Kiitä jokaista tarinankertojaa ja arvosta jokaista tarinaa niitä arvioimatta.

- Tarinoiden lukemisessa syntyy helposti keskustelua. Se ei tietenkään haittaa, mutta menetelmän pointtina on dokumentoida ideat näkyville jatkokeskustelua varten. Keskusteluista voi poimia ideoita ja lisätä ne lapuille, ja sitä kautta työpajan prosessiin.
- Ideoiden ryhmittely on fasilitaattorille työläin vaihe. Fasilitaattorin kannattaa pysyä mukana sisältökeskustelussa, jotta ryhmittely helpottuu.

6.5.7 Esimerkki

Katso esimerkki menetelmän soveltamisesta Innotiimillä (luku 9.6).

6.5.8 Vinkkejä, huomioita

Tarinat voivat olla hyvin erilaisia. Jotkut ovat pitkiä ja mukavasti soljuvia kertomuksia, toiset taas lyhyitä, tiiviitä ja muutamiin faktoihin keskittyviä. On tärkeää, että kirjoittajat itse lukevat tarinansa – he pystyvät itse parhaiten kertomaan niukkoihinkin muistiinpanoihin nojaten sen tarinan, joka heillä on mielessään. Olennaista on siis tarinoiden kertominen muille, ei tarinoiden kirjoittaminen paperille. Paperille kirjoittaminen auttaa jokaista yksilöllisessä ajattelussa ja toisaalta tarinoiden muistamisessa.

Tarinoiden kertomisen voi nauhoittaa tai paperille kirjoitetut tarinat voi kirjoittaa puhtaaksi työpajan jälkeen. Tee näin jos haluat palata tarinoihin myöhemmin, mahdollisesti eri osallistujien kanssa. Varmista kuitenkin etukäteen, että kaikki osallistujat suostuvat videointiin / tarinoiden käsittelemiseen työpajan jälkeen.

7. Menetelmiä näkemyksen muodostamiseen

Yhteisen näkemyksen muodostaminen on tuotteistamisen päätavoite. Aikaisemmassa vaiheessa ravisteltiin olemassa olevia näkemyksiä, mikä todennäköisesti johti uusiin ideoihin. Tässä vaiheessa näistä ideoista hahmotellaan yhteistä näkemystä, joka kiteytetään kuvaukseksi. Huomioi yhteisen näkemyksen muodostamisessa seuraavat seikat:

- Perusta tämä vaihe nykytilan kartoituksen ja ajatusten ravistelun synnyttämille ajatuksille. Pidä näiden vaiheiden lopputuotokset mahdollisimman elävästi esillä yhteistä näkemystä kiteytettäessä.
- Rajaa huolellisesti tavoite yhden työpajan tuotokselle. Palvelun suunnittelu vie usein oletettua enemmän aikaa, koska matkan varrella kuvaamistarpeet täsmentyvät, kun edetään yksityiskohtiin.
- Mikäli toteutat tuotteistamista osallistavana työpajasarjana, pidä työsuunnitelma joustavana. Usein prosessin varrella nousee esiin asioita, jotka on ratkottava ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tämä on luonnollista seurausta palvelun systeemisestä olemuksesta, jossa yhden osan kehittäminen riippuu toisista osista.
- Huolehdi siitä, että kuvaamiseen osallistuu riittävä edustus kaikista niistä ryhmistä, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä. Riippuen kuvaamisen kohteesta näitä ryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, myyjät, kehittäjät, asiakasrajapinnan asiantuntijat ja johto. Varmista myös, että mukana ovat ne henkilöt, joilla on valta päättää palvelun kehittämisestä ja toteuttamisesta.
- Yhdistele rohkeasti eri kuvaamistapoja, jotta saat kiteytettyä keskustelusta eri näkökulmia ja taustaoletuksia.

Alla olevista menetelmistä asiakastarpeesta yhteinen ymmärrys ja ihannemalli prototyyppiksi kuvaavat tapoja synnyttää yhteinen näkemys työpajatyöskentelyllä. Hissipuhe ja kiteytys tarinaksi sopivat työpajan lopputuotosten kiteyttäjiksi missä vain tuotteistamisen vaiheessa. Syntyneestä käsityksestä kiteytetään konkreettisia tuotoksia seuraavassa vaiheessa tehtävää kokeilua, simulointia ja arviointia varten.

- **Asiakastarpeesta yhteinen ymmärrys (luku 7.1):** Menetelmän avulla analysoidaan asiakastietoa ja ideoidaan uusia rooleja yrityksen palvelul-

le. Työpajan jujuna on asiakkaan kuvaamien ongelmien, tarpeiden ja ratkaisujen erottaminen toisistaan. Menetelmä pakottaa miettimään, mitkä ovat asiakkaiden todellisia ongelmia, mitkä niistä voivat johtaa palvelutarpeeseen ja missä määrin palvelu jo vastaa näihin tarpeisiin tai voisi ratkaista niitä. Näin voidaan arvioida, missä määrin ongelmat, tarpeet ja ratkaisut ovat nykyisessä palvelussa linjassa keskenään ja mitä uutta voisi kehittää. Lopputuloksena syntyy uusia ajatuksia siitä, mikä on yrityksen rooli arvon luomisessa asiakkaalle.

- **Ihannemalli prototyypiksi (luku 7.2):** Menetelmän tavoitteena on tuottaa kuvauksia ja prototyyppejä palvelun ihannemallista. Kuvauksia tehdään useampia eri menetelmillä, jotta ihannemalli tulisi kuvattua eri näkökulmista.
- **Hissipuhe (luku 7.3):** Hissipuhe on nopea tapa kiteyttää työpajan tulokset konkreettiseen muotoon. Sen avulla varmistetaan yhteinen näkemys tai kiteytetään erilaiset näkökulmat. Nimensä mukaisesti sen tavoitteena on kertoa työpajan tuotokset tai oivallukset niin tiiviissä muodossa, että saman puheen voisi pitää hissimatkan aikana.
- **Kiteytys tarinaksi (luku 7.4):** Menetelmä antaa jokaiselle työpajan osallistujalle mahdollisuuden kiteyttää oman näkemyksensä lyhyeksi tarinaksi. Kiteyttäminen tarinaksi, jotta ei tavoitella ”liian valmista” lopputulosta.

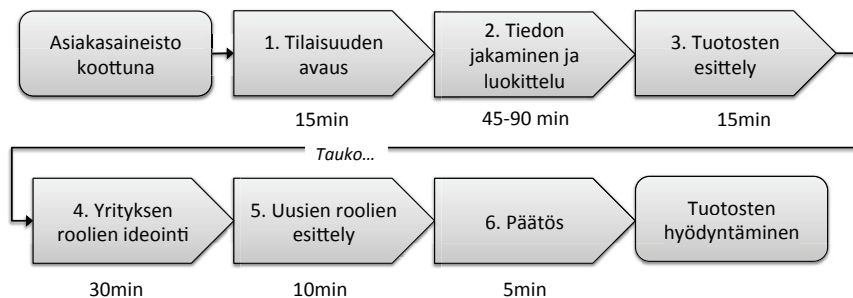
7.1 Asiakstarpeesta yhteinen ymmärrys

7.1.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän avulla analysoidaan asiakastietoa ja ideoidaan uusia rooleja yrityksen palvelulle. Työpajan jujuna on asiakkaan kuvaamien ongelmien, tarpeiden ja ratkaisujen erottaminen toisistaan. Menetelmä pakottaa miettimään, mitkä ovat asiakkaiden todellisia ongelmia, mitkä niistä voivat johtaa palvelutarpeeseen ja missä määrin palvelu jo vastaa näihin tarpeisiin tai voisi ratkaista niitä. Näin voidaan arvioida, missä määrin ongelmat, tarpeet ja ratkaisut ovat nykyisessä palvelussa linjassa keskenään ja mitä uutta voisi kehittää. Lopputuloksena syntyy uusia ajatuksia siitä, mikä on yrityksen rooli arvon luomisessa asiakkaalle.
- **Mihin soveltuu?** Menetelmä soveltuu uuden ja olemassa olevan palvelun ideointiin eli tilanteisiin, joissa yrityksellä on jo tietoa asiakkaista ja yritys on valmis ravistelemaan käsityksiään palvelusta.
- **Mihin vaiheeseen sopii?** Asiakasaineiston tulee olla olemassa ennen menetelmän käyttöä. Menetelmällä voidaan analysoida parhaiten tarinamuodossa olevaa asiakastietoa, joissa asiakas kertoo esimerkiksi omista tilanteistaan, palvelun käytöstä tai tulevaisuuden toiveista. Myös blogit/keskustelufoorumit, sanallinen palaute ja muu vastaava tieto sopii työstöön.
- **Kesto:** Kesto riippuu käsiteltävän tiedon määrästä. Nyrkkisääntönä työpajalle kannattaa varata aikaa 1,5-3 tuntia.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Työpajaan on hyvä kutsua osallistujia eri puolilta yritystä. Se on keino jakaa asiakastietoa ja muodostaa yhteinen näkemys tulevasta. Ihanteellinen osallistujamäärä on 9-12 henkeä.

7.1.2 Prosessi

LEAPS-projektissa menetelmällä jalostettiin asiakastyöpajassa syntynyttä tietoa asiakkaan ongelmista ja mahdollisista ratkaisuista ko. ongelmiin (ks. menetelmät: Asiakstarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen luvusta 5.3 ja Asiakkaan kontekstikyly palvelulle luvusta 6.3). Työpajaprosessi alkaa kertomalla asiakastieto tarinamuodossa ja poimimalla tarinoista havaintoja asiakkaan ongelmista, tarpeista ja ratkaisuista (katso kuva alla).



<p>Ryhmä 1: Ongelmat</p> <p>Mitä ongelmia asiakkaalla on?</p> <p><i>Kuvatkaa ongelma, ei ratkaisutarpeita. Miksi joku asia on ongelma? Mikä asia on huonosti?</i></p> <p>Esimerkki "On vaikeaa motivoida henkilöstö kehittämään"</p>	<p>Ryhmä 2: Tarpeet</p> <p>Mitä tarpeita ja toiveita asiakkaalla on?</p> <p><i>Mitä asiakkaan tulisi tehdä tai parantaa?</i></p> <p>Esimerkki "Pitäisi tietää, minkä itse kukin työntekijä kokee palkitsevaksi"</p>	<p>Ryhmä 3: Ideat ja ratkaisut</p> <p>Miten yrityksemme voisi auttaa asiakasta ongelmien ratkaisemisessa?</p> <p>Esimerkki "Asiakas hyötyisi työntekijöiden työnäilyanalyysistä"</p>
---	--	---

Kuva 7. Ongelma-tarve-ratkaisu -jäsenitys

Tämän jälkeen näitä kolmea luokkaa analysoidaan ja yrityksen roolia asiakasarvon luomisessa ideoidaan. Kiteytynyt rooli esitetään lopuksi kaikille. Prosessi on esitetty alla tarkemmin.

• Valmistelu

- Mieti, millaista tietoa haluat tilaisuudessa käsitellä ja varmista, että tieto on saatavilla. Jos käsittelet tilaisuudessa asiakastilaisuuksien antia, varmista, että saat tiedon mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Tuo työpajaan kaikki aineisto, joita esimerkiksi asiakasseminaarista on: valokuvia, käsitellyt fläppitaulut, kalvoesitykset, havainnointimuistiinpanot, ym. Valmistele tilaisuuteen osallistuneet henkilöt jakamaan tiedon työpajassa kaikille.
 - Suunnittele ja kutsu osallistujat. Työpajaan voi kutsua henkilöitä, joilla on käsiteltävää asiakastietoa, palvelun kehittäjiä ja muita henkilöitä, joiden on hyvä olla mukana luomassa käsitystä asiakkaasta ja palvelusta.
 - Valmistele juoksutus, tila ja tarvittava materiaali. Menetelmää varten tarvitset seinätilaa kolmelle isolle fläppitaululle, joihin on merkitty valmiiksi ongelma-tarve-ratkaisu -otsikot. Lisäksi tarvitset kyniä ja post it -lappuja. Mieti myös ryhmäjako valmiiksi (ks. alla). Lisäksi voi olla hyvä siirtää tilasta pöydät ja tuolit sivuun.
1. **Tilaisuuden avaus:** Toivota osallistujat tervetulleiksi – johda tarvittaessa esittäytymiskierros. Varmista, että osallistujat ovat keskittyneitä työskentelyyn. Kerro työpajan tavoitteet ja esittele käsiteltävä asiakastieto lyhyesti (esimerkiksi asiakasseminaarin kuvaus: mitä tehtiin, kuka oli paikalla, miten tieto taltioitiin).
 2. **Tiedon jakaminen ja luokittelu:** Tässä tavoitteena on kertoa yksitellen tarinoita asiakastiedosta. Osallistujille annetaan kuuntelutehtävä: heidän jaetaan ryhmiin, jotka poimivat tarinoista havaintoja asiakkaan ongelmista, tarpeista ja ratkaisuista. Näitä jäsennetään ryhmissä. Menetelmä etenee seuraavasti:
 - Esittele tavoitteet ja ongelma-tarve-ratkaisu-jaottelu. Huolehdi siitä, että osallistujat ymmärtävät näiden luokkien erot. Jaa osallistujat kolmeen ryhmään, joista yksi kuuntelee tarinoita etsien havaintoja asiakkaan ongelmista, toinen asiakastarpeista, ja kolmas mahdollisista

ratkaisuista. Jos mahdollista, rakenna ryhmät niin, että kussakin on yksi henkilö, jolla on käsiteltävää asiakastietoa.

- Pyydä yhtä asiakastietoa omaavaa henkilöä kertomaan yksi kuvaus, tarina tai näkökulma asiakastiedosta. (esimerkiksi: ”asiakasseminaarissa nousi esiin tilanne, jossa asiakkaalla oli haasteita ...” ”tunnistettiin, että tällainen ongelma estää asiakasta hyötymästä palvelusta....”). Tarina tulee esittää hitaasti ja selkeästi, kirjalliset tarinat jopa kahteen kertaan. Muut kuuntelevat ja kirjaavat post it –lapuille havaintoja ongelmista, tarpeista tai ratkaisuista.
- Tämän jälkeen pienryhmät kokoontuvat ja kertovat toisilleen omat havaintonsa. Havainnot ryhmitellään pienryhmän tehtävän mukaiselle fläpeille.
- Tämän jälkeen seuraava henkilö kertoo näkökulmansa asiakastiedosta ja se puretaan pienryhmissä samalle fläpille. Kierros jatkuu, kunnes asiakastieto on käyty läpi. Jos tarinat ovat lyhyitä, voit myös pyytää osallistujia kertomaan useampia peräjälkeen, minkä jälkeen pienryhmät kokoontuvat käsittelemään niitä.
- Pyydä pienryhmät luokittelemaan ja nimeämään oman ryhmän lopputuotoksia. Pyydä heitä jäsentämään havainnot ryhmiin, ja nimeämään ryhmät kuvaavalla otsikolla. Aikaa voi antaa esimerkiksi 20 minuuttia. Tässä isot post it- laput ovat hyviä, jotta otsikko eroaa yksittäisistä havainnoista.
- Pidä tauko. Jos fläpit ovat olleet eri puolilla tilaa, siirrä ne tauon aikana vieretysten.

3. **Tuotosten esittely:** Tämän jälkeen kukin pienryhmä esittelee toisille havaintonsa. Pienryhmien tulosten esittely kaikille auttaa osallistujia linkittämään ongelmia, tarpeita ja ratkaisuja. Kuvaus aloitetaan otsikosta, jonka jälkeen siihen liittyviä havaintoja perustellaan. Anna esittelyn jälkeen osallistujille hetki aikaa tarkastella ongelma-tarve-ratkaisu -luokkia ja niiden eroja.

4. **Yrityksen rooli –ideointi**

- Jaa osallistujat uusiin, noin 3-4 hengen ryhmiin siten, että jokaisessa ryhmässä on vähintään yksi ongelmien, yksi tarpeiden ja yksi ratkaisujen asiantuntija.
- Anna ryhmille tehtäväksi keksiä uudenlainen rooli yritykselle seuraavien vaiheiden kautta:
- Pyydä ryhmiä ensin tarkastelemaan ongelma-tarve-ratkaisuluokkien keskinäisiä linkityksiä. Onko tunnistettu ongelmia, joihin ei ole ratkaisuja? Mitkä asiakkaan ongelmat voivat johtaa palvelutarpeeseen? Entä mitä ongelmaa tunnistetut ratkaisut ratkovat?
- Anna ryhmien nyt irtautua fläppitaulujen havainnoista. Havainnot ja tunnistetut linkitykset tai niiden puute toimivat virikkeinä uuden roolin ideoinnille, mutta uusi rooli voi myös rikkoa asiakkaiden käsityksiä ongelmistaan.

- Pyydä ryhmiä kuvaamaan roolista seuraavat seikat uudelle fläppitaululle:
 - Roolin nimi
 - Minkä ongelman rooli ratkaisee/tarpeen täyttää?
 - Mikä on roolin uutuusarvo asiakkaalle?
 - Mikä on roolin hyöty yrityksellenne?

5. Uusien roolien esittely

- Pyydä kutakin ryhmää esittelemään tuotoksensa toisille. Kiitä jokaista ryhmää erikseen.
- Halutessasi voit pyytää kuulijoita pisteyttämään esitykset. Voit järjestää yleisöstä idols-raadin, joka nostaa esiin vain hyvät puolet uudessa ehdotuksessa.

6. Päätös

- Kiitä osallistujia ja kerro, miten tuotoksia hyödynnetään palvelun kehittämässä. Kerro osallistujille seuraavat konkreettiset stepit etenkin, jos he ovat jatkotyöstössä mukana.
- Kuvaa fläppitaulut ja kerää ylös roolikiteytykset.

7.1.3 Fasilitointi

Tässä menetelmässä huolellinen suunnittelu on tarpeen. Erityisen tärkeää on varmistaa, että asiakastiedon voi purkaa kuvauksina/tarinoina/näkökulmina, ja valmentaa asiakastietoa omaavat henkilöt tarinankerrontarooliinsa. Lisäksi fasilitoijan on hyvä muistuttaa ryhmiä ongelma-tarve-ratkaisu -jaottelusta. Jos se koituu haastavaksi, voit käyttää jaottelua vain ongelmiin ja ratkaisuihin.

7.1.4 Tuotokset

Lopputuloksena syntyy tietoa asiakkaan ongelmista ja siitä, missä määrin palvelulla niihin vastataan. Lisäksi konkreettisena lopputuotoksena syntyy noin 2-4 uutta ideaa yrityksen roolista asiakasarvon luomisessa. Näitä ideoita voidaan hyödyntää suoraan palvelun kiteyttämisessä tai uusien palveluelementtien tuotteistamisessa.

7.1.5 Esimerkki

Katso, miten työpaja toteutettiin LähiTapiolalla: Asiakstarpeista uusiin näkökulmiin LähiTapiolalla (luku 9.2).

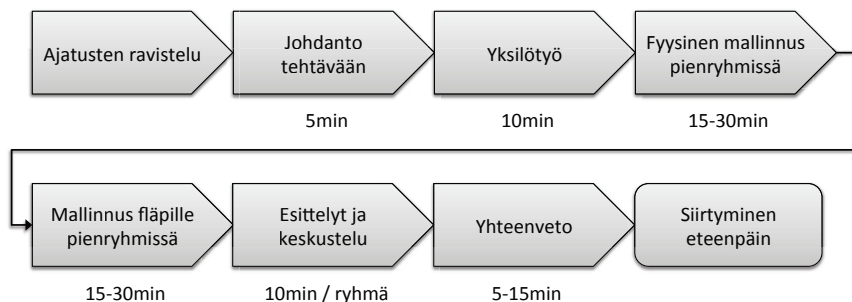
7.2 Ihannemalli prototyypiksi

7.2.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän tavoitteena on tuottaa kuvauksia ja prototyyppejä palvelun ihannemallista. Kuvauksia tehdään useampia eri menetelmillä, jotta ihannemalli tulisi kuvattua eri näkökulmista.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmää kannattaa käyttää, kun palvelun karkea rajausta on tehty, mutta yksityiskohtaisia suunnitelmia ja määrittelyksiä ei ole vielä tehty. Ryhmätyöskentelyn ja yksilötyöskentelyn yhdistelmä antaa erilaisille osallistujille mahdollisuuden osallistua itselleen sopivalla tavalla.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä on melko laaja, siitä kannattaa tehdä puolen päivän työpajan pääsisältö. Tuotteistamisprosessissa se sopii alkuun ja keskivaiheille, sen jälkeen, kun on jonkinlaisia rajoituksia jo tehty.
- **Kesto:** vähintään 75-120 min, riippuu osallistujamäärästä
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii 6-20 osallistujan ryhmille.

7.2.2 Prosessi

Menetelmä on monivaiheinen ja sopii työpajan pääsisällöksi. Prosessi alkaa, kun osallistujat on johdateltu oikeaan aihealueeseen ja heidän ajatuksiaan on ravisteltu pois totutuista kaavoista. Prosessi sisältää monta erilaista ideoinnin ja prosessoinnin vaihetta: aluksi jokaisen oman, hiljaisen ideoinnin ja analysoinnin, sen jälkeen kaksi pienryhmissä tehtävää ideoinnin ja kehittämisen vaihetta. Loppupuolen esittelyihin, keskusteluihin ja yhteenvetoon kannattaa varata riittävästi aikaa, sillä ideoinnin ja kehittämisen pohjalta tulevat ajatukset ja kiteytykset syntyvät silloin kiireettömässä ilmapiirissä.



7.2.3 Valmistelut ennen työpajaa

1. Ennen menetelmän aloitusta, pitää osallistujat johdatella kehitettävän palvelun sisältöön jollakin tavalla. On hyvä tuottaa jonkinlaisia ideoita, joiden avulla ihannemallia voi kehittää. Suunnittele joku ajatuksia ravisteleva menetelmä (luku 6) työpajaan ennen tätä menetelmää. Jos haluat rajata

työstön johonkin kehitettävän palvelun yksityiskohtaan, pohjasta työstöä sopivalla alustuksella kehitettävän palvelun jo määritellyistä sisällöistä ja ominaisuuksista.

2. Tämän menetelmän jälkeen työpajassa voi vielä käyttää jotakin toista näkemyksiä kiteyttävää menetelmää (luku 7), jos tavoitteena on tuottaa vain yksi, yhteinen ihannemalli.
3. Varaa työpajaan tarvittavat materiaalit: tusseja, kyniä, tarralappuja, fläppejä, teippiä. Askartelua varten voi käyttää erilaisia lasten leikeistä tuttuja materiaaleja: muovailuvahaa, legoja, kartonkia ym. Varaa mukaan myös saksia ja muita tarvittavia välineitä.
4. Varaa työpajaa varten sellaiset tilat, joissa pienryhmät voivat työskennellä rauhassa. Hyvä ratkaisu on suurehko neuvottelutila, jossa on riittävästi työskentelytilaa kaikille pienryhmille.
5. Menetelmälle kannattaa varata reilusti aikaa. Monivaiheisen tehtävän eteneminen on välillä arvaamatonta.

7.2.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

1. **Ennen menetelmää:** Varmista, että työpajan edellisessä vaiheessa on tuotettu pohjamateriaalia ja syötteitä työskentelylle. Materiaalin on hyvä olla kaikille näkyvissä.
2. **Johdanto tehtävään:** Esittele koko tehtävän tavoitteet ja anna yksilötyöskentelyn ohje: jokaisen tulee tuottaa ensin yksin kuvaus palvelun ihannemallista.
3. **Yksilötyö:** Varmista, että kaikki saavat aikaan ainakin jonkinlaisen oman näkemyksen. Pidä huolta, että kaikki työskentelevät hiljaa yksikseen, häiritsemättä toisia.
4. **Fyysinen mallinnus pienryhmissä:** Anna ohje ensimmäisestä ryhmätyöstöstä: Jokaisen ryhmän tulee tuottaa yhteinen, fyysinen prototyyppi ihannemallista yksin tehdyn pohdinnan pohjalta. Fyysinen mallinnus kannattaa tehdä ensin, koska se avaa uusi näkökulmia paremmin kuin fläpille työstäminen. Seuraa työskentelyä. Pidä huolta, että kaikki saavat ajoissa aikaa ainakin jonkinlaisen fyysisen prototyypin.
5. **Mallinnus fläpille pienryhmissä:** Anna ohje toisesta ryhmätyöstöstä: Jokaisen ryhmän tulee kuvata fläpille palvelun ihannemalli, apunaan yksilötyöstön tuotokset ja fyysinen prototyyppi. Ihannemallissa palvelulle tulee myös antaa nimi. Pidä jälleen huolta, että jokainen ryhmä saa aikataulussa tuotettua fläpille ihannemallin palvelusta.
6. **Tauko:** Tässä vaiheessa kannattaa pitää tauko.
7. **Esittelyt ja keskustelut:** Tauon jälkeen, jokainen pienryhmä esittelee vuorollaan tuottamansa fyysisen prototyypin ja fläpin. Niiden avulla ryhmät pystyvät kertomaan ihannemallista eri näkökulmista. Jokaisesta mallista keskustellaan lyhyesti.
8. **Yhteenveto:** Mallien esittelyn jälkeen käydään vielä lyhyt keskustelu, jossa jokaisella on mahdollisuus esittää vielä ideoita ja kiteytyksiä.
9. **Siirtyminen eteenpäin:** Siirtyminen seuraavaan vaiheeseen, jossa näkemyksiä ihannemallista voidaan kiteyttää ja konkretisoida edelleen.

7.2.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Menetelmän avulla voidaan tuottaa ideoita palvelulle ja lisäksi kiteyttää niitä. Konkreettisina tuotoksina saadaan fläpeille kiteytettyjä ihannemalleja, oivallisen palvelun kuvauksia. Ne eivät vielä ole koko ryhmän yhteisiä näkemyksiä. Niiden työstämistä kannattaa jatkaa samassa työpajassa vielä hieman, jotta niiden pohjalta saadaan tuotettua lisää ideoita ja lisäksi tunnistettua yhteisesti jaettuja näkemyksiä. Fyysiset mallit ja fläpit kannattaa valokuvata ja tallentaa huolellisesti myös jatkokäyttöä varten.

7.2.6 Fasilitointi

Tällaisen monivaiheisen menetelmän fasilitoinnissa aikataulusta huolehtiminen on tärkeää. Lisäksi kannattaa rohkaista osallistujia tarttumaan askartelumateriaaleihin heti ryhmätyöskentelyn alussa, muuten aika loppuu kesken. Rohkaisu on tärkeää myös siksi, että saadaan aikaan ensin runsaita intuition ja ideoiden pohjalta syntyviä prototyyppjejä. Työstäminen fläpeille sen jälkeen kiteyttää ajatuksia paremmin viestittävään muotoon.

7.2.7 Variaatiot / esimerkit

Katso esimerkki menetelmän soveltamisesta Elisalla: Elisan palvelusta ihannemalli (luku 9.9).

7.2.8 Vinkkejä, huomioita

Fyysisten prototyyppien esittely keskusteluissa on tärkeää. Kuten kuvasta näkyy, fyysinen prototyyppi ei välttämättä sellaisenaan kerro katsojalleen kaikkia niitä ajatuksia, joita mallintajilla on ollut mielessä.

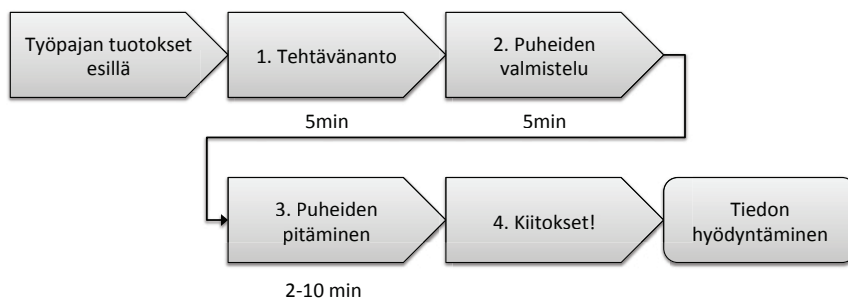
Ihannemallien tuottamisessa voi kokeilla tehdä erilaisia prototyyppjejä eri järjestyksessä. Tässä ehdotamme ensin fyysistä mallinnusta, sitten fläpeille tehtävää mallinnusta. Elisan työpajassa teimme ensin fläppimallit ja sitten fyysiset mallit. Tärkeää on kuitenkin sisällyttää jonkinlainen yksilötyöskentely prosessiin.

7.3 Hissipuhe

7.3.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Hissipuhe on nopea tapa kiteyttää työpajan tulokset konkreettiseen muotoon. Sen avulla varmistetaan yhteinen näkemys tai kiteytetään erilaiset näkökulmat. Nimensä mukaisesti sen tavoitteena on kertoa työpajan tuotokset tai oivallukset niin tiiviissä muodossa, että saman puheen voisi pitää hissimatkan aikana.
- **Mihin soveltuu?** Sisällöllisesti hissipuhe sopii kiteyttämään näkemyksiä hyvin monenlaisissa työpajoissa. Sen etuna on yksinkertaisuus ja lennokkuus – nopeasti laadituissa puheissa kiteytyvät päällimmäiset ajatukset teemasta. Hissipuhe ei välttämättä sovi kiteyttämään ideoita, jotka vaativat jatkoharkintaa ennen yhtenäisen viestin laatimista: esimerkiksi asiakastyöpajoissa hissipuhe voi antaa liian valmiin kuvan lopputuotoksesta.
- **Mihin vaiheeseen sopii?** Oikein alustettuna hissipuhe toimii missä vain tuotteistamisen vaiheessa työpajan loppukiteytyksen menetelmänä.
- **Kesto:** Riippuen osallistujamäärästä menetelmä vie 10-20 minuuttia.
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Optimaalisesti yhdessä työpajassa muodostetaan 1-4 hissipuhetta, jotta ideat kiteytyvät muistettavaan muotoon. Osallistujat voivat laatia ne henkilökohtaisesti, pienryhmissä tai yhteisesti – tällöin osallistujajoukko voi olla isompi.

7.3.2 Prosessi



7.3.3 Valmistelut ennen työpajaa

- Valmistellessasi menetelmää mieti, haluatko kiteyttää kunkin osallistujan henkilökohtaisen näkemyksen vai kuulla ryhmien kiteytykset. Huomioi myös osallistujien luonne; joiltakin improvisoidut puheet sujuvat luontevammin kuin toisilta.
- Valmistele mahdollisimman yksinkertainen ohjeistus osallistujille. Mieti, kuka on puheen kuvitteellinen kuulija (esimerkiksi asiakas, työntekijä, johtaja). Valmistele myös varasuunnitelma sen varalle, että työpajassa kehittyvä ilmapiiri ei salli avointa heittäytymistä puheiden pitämiseen.

- Jos haluat videoida/nauhoittaa puheet, ota mukaan tarvittavat välineet ja mieti etukäteen, miten videointi tapahtuu rennosti. Muista kysyä kaikilta osallistujilta lupa videointiin. Kertoa osallistujille myös, missä tallenteita käytetään.

7.3.4 Juoksumateriaalin työpajassa

1. **Tehtävänanto:** pyydä osallistujia valmistelemaan minuutin mittainen puhe, jossa käy ilmi 1-2 keskeistä työpajassa syntyneitä johtopäätöksiä. Puheen teema voi olla esimerkiksi ”mitä arvoa saat asiakkaana palvelustamme?” tai ”millä kriteereillä kehitysideoita meillä jatkossa priorisoidaan ja miksi?”.
2. **Puheiden valmistelu:** Anna osallistujille lyhyt aika puheen laatimiseen. Yksilöpuheiden laatimiseen riittää 3-5 minuuttia, ryhmäpuheiden laatimiseen hiukan pidempi aika. Näin puheet säilyvät improvisoituina, tuoden esiin osallistujien päällimmäiset ajatukset.
3. **Pyydä osallistujia pitämään puheensa vuorotellen** – muut osallistujat toimivat yleisönä. Kiitä jokaista puhujaa erikseen aplodein ja pidättydy kommentoimasta puheen sisältöä. Tallenna keskeiset havainnot puheiden sisällöstä videolla/nauhurilla tai pyydä joku kirjuriksi.
4. **Kiitä** osallistujia ja muista mainita, mihin tuotoksia käytetään jatkossa.

7.3.5 Tiedon hyödyntäminen

Hissipuheiden avulla voi kiteyttää tietoa muotoon, joka auttaa muistamaan ja välittämään eteenpäin työpajan tuloksia. Kiteytykset voivat jo sellaisenaan sisältää päätöksenteon kannalta olennaisia näkemyksiä, mutta ne eivät yksinään riitä työpajan tulosten analysoinniksi. Tuotoksiin on hyvä palata ajatuksella, jotta piilevät ajatukset eivät jää helpommin kuvattavien kiteytysten jalkoihin.

7.3.6 Fasilitointi

Ilmapiirin luominen on menetelmässä fasilitaattorin merkittävin tehtävä. Puheet toimivat parhaiten, kun ne pidetään positiivisessa ja heittäytyvässä hengessä. Pidä rima riittävän matalalla ja viesti, että jokainen puhe antaa arvokkaita vinkkejä jatkotyöskentelyyn.

7.3.7 Katso esimerkki hissipuheesta työpajasta

Katso esimerkki Innotiimiltä: Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavaintoja (luku 9.8).

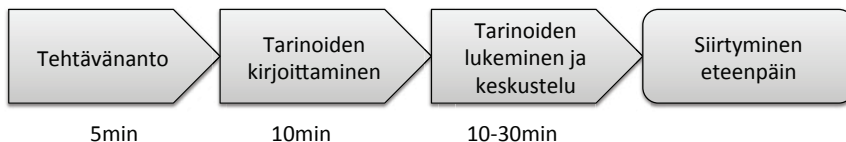
7.4 Kiteytys tarinaksi

7.4.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmä antaa jokaiselle työpajan osallistujalle mahdollisuuden kiteyttää oma näkemyksensä lyhyeksi tarinaksi. Tarinamuodossa kiteytyksellä ei tavoitella ”liian valmista” lopputulosta ja ideoiden syntyhistoria säilyy kiteytyksessä mukana.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Työpajojen tuloksia voi kiteyttää monella tavalla. Usein kiteytyksessä kuitenkin unohdetaan jokaisen osallistujan tarve kiteyttää omat ajatuksensa ennen ryhmässä käytävää keskustelua. Toinen ongelma on ”täydellisen” kiteytyksen tavoittelu esimerkiksi etukäteen suunniteltujen, tilanteen mukaan joustamattomien mallien mukaisesti. Kiteyttäminen tarinaksi antaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuuden muodostaa oma näkemyksensä melko vapaasti, ja tarinoiden käsittely yhdessä antaa mahdollisuuden yhteisen näkemyksen luontiin.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Kiteyttäminen kannattaa tehdä työpajan lopussa. Tarinaksi kiteyttäminen sopii tuotteistamisprosessin eri vaiheisiin ideoinnista viimeistelyyn. Alkuvaiheessa kiteyttämisen kohteena ovat hyvinkin hajallaan olevat ideat, loppuvaiheessa kannattaa keskittyä tarkemmin rajattuihin kokonaisuuksiin.
- **Kesto:** 30-90 min
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii 4-12 hlön ryhmille. Suunnittele tarinoiden käsittely osallistujamäärän mukaan.

7.4.2 Menetelmän prosessi työpajassa

Menetelmän prosessin on melko yksinkertainen. Siinä painottuu jokaisen osallistujan itse tekemä kiteytys tarinan muotoon. Sen lisäksi, että menetelmä kiteyttää työskentelyn lopputuotoksia, kiteytysten perusteella voidaan arvioida, kuinka yhtenevä käsitys palvelusta osallistujilla on. Jotta arviointi onnistuu työpajassa, on kiteytystarinoiden lukemiseen ja keskusteluun varattava riittävästi aikaa. Fasilitaattorin on oltava prosessin lisäksi sisällöllisesti tarkkana: heijastaako keskustelu yhteisymmärrystä vai eriäviä näkemyksiä. Tätä arviota voi käyttää tulevien työpajojen suunnittelussa.



7.4.3 Valmistelut ennen työpajaa

1. Työpajan prosessi ennen tätä menetelmää asettaa kiteytykselle rajat ja määrittää esimerkiksi, tehdäänkö kiteytys palvelun kokonaisuudesta vai yksityiskohtaista palvelun ominaisuuksista. Tuotteistamisen alkuvaiheessa

- tavoitteeksi voi ottaa palvelussa tärkeiden asioiden kiteyttämisen. Myöhemmässä vaiheessa voi tavoitella palveluprosessin vaiheiden, palvelumuodulien tai muiden kokonaisuuksien listaamista ja kiteyttämistä.
2. Valmistelevä tehtävänanto. Pohdi, mikä olisi hyvä yleinen tarinan formaatti: kirje, sähköposti, sankaritarina, satu, kadulla kuultu keskustelu, esitys, monologi, dialogi. Mahdollisuuksia on paljon. Mieti, haluatko osallistujien kirjoittavan tarinan omasta näkökulmastaan vai jonkun toisen näkökulmaan eläytyen.
 3. Valmistelevä tarinoiden käsittelyn prosessi. Pienellä porukalla (2-5 henkilöä) tarinat voidaan käsitellä yhdessä ryhmässä, isommassa porukassa kannattaa tarinat käsitellä ensin pienryhmissä, sen jälkeen koko porukalla. Tämä vaatii enemmän aikaa. Mieti myös, millaisia asioita toivot kuulijoiden poimivan tarinoista.
 4. Varaa mukaan paperia ja kyniä, niiden avulla tarinointi on helpoin toteuttaa. Joissakin tapauksissa voit toteuttaa tarinoiden kirjoittamisen myös kannettavilla tietokoneilla ja tableteilla, mutta näiden avulla luotuja tarinoita ei ole niin helppo käsitellä yhdessä.
 5. Varaa mukaan purkukeskustelua varten tarralappuja, fläppejä, tusseja, teippiä ja muita tarpeita.

7.4.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

1. **Tehtävänanto:** Kerro tehtävänanto osallistujille. Alusta tehtävä huolellisesti ja suunnitelman mukaan.
2. **Tarinoiden kirjoittaminen:** Seuraa tarinoiden kirjoittamisen etenemistä. Jos tarinat valmistuvat suunniteltua nopeammin, kannattaa jatkaa suoraan käsittelyyn.
3. **Tarinoiden lukeminen ja keskustelu:** Tässä kuvataan tarinoiden käsittelyn vaiheet, jos osallistujia on korkeintaan kuusi:
 - Kirjoittaja lukee tarinansa ääneen. Muut kirjoittavat huomioitaan lapuille, yksi ajatus per paperi. Lukemisen jälkeen kannattaa antaa minuutin verran aikaa kirjaamiseen.
 - Kukin osallistuja kertoo omat havaintonsa ja asettaa samalla kirjoitetut laput seinälle näkyville. Nämä ryhmitellään samalla sisällön mukaan samankaltaisiin havaintoihin.
 - Tämä toistuu kunnes kaikki tarinat on käsitelty.
 - Tämän jälkeen keskustellaan yhdessä ryhmitellyistä ajatuksista. Ideoidaan ryhmille otsikot, jotka kuvaavat ryhmien sisältöä.
 - Sovitaan, mitä kiteytyksille tehdään seuraavaksi.
4. **Tarinoiden lukeminen ja keskustelu:** Etene seuraavasti, jos osallistujia on yli kuusi:
 - Toteuta yllä kuvatusta käsittelystä vaiheet 1-4 pienryhmissä.
 - Tämän jälkeen molempien ryhmien tuotokset esitellään koko porukalle. Pyydä yhtä henkilöä kertomaan ryhmän tulokset muille.

- Tämän jälkeen keskustellaan yhdessä tuloksista ja muodostetaan yhteinen lista kiteytetyistä asioista ryhmien tuloksia yhdistellen.
- Sovitaan, mitä kiteytyksille tehdään seuraavaksi.

5. **Siirtyminen eteenpäin:** Siirrytään työpajan päätösvaiheeseen.

7.4.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Menetelmän konkreettisina tuotoksina saadaan tarinoita, joita voi sellaisenaan hyödyntää palvelun tuotteistamisessa, joskus jopa lopullisten materiaalien sisältönä. Lisäksi tuotokseksi saadaan tiivis lista tärkeistä asioista palvelussa. Ne voivat olla tärkeitä ominaisuuksia, moduuleja, palveluprosessin vaiheita. Tarinoista keskustelun perusteella voidaan arvioida yhteisen ymmärryksen laajuus tai vastaavasti näkemyserojen syvyys.

7.4.6 Fasilitointi

- Huolehdi siitä, että työpajan tunnelma pysyy rentona ja välittömänä, jotta tarinoiden ideointi ja kertominen on osallistujille mukavaa. Kiitä jokaista tarinankertojaa ja arvosta jokaista tarinaa niitä arvioimatta.
- Aikataulun seuraaminen ja pitäminen on tärkeä rooli fasilitaattorille. Tarinoiden purkaminen vie aikaa. Varaa pienelle ryhmälle vähintään viisi minuuttia per tarina ja lisäksi 5-10 minuuttia loppukeskusteluun. Varaa isossa ryhmässä ensin pienryhmien työskentelyyn 5 minuuttia per pienryhmän tarina ja 5-10 minuuttia keskusteluun. Varaa yhteiseen käsittelyyn 5 minuuttia per pienryhmä ja 5-10 minuuttia yhteiseen keskusteluun.

7.4.7 Variaatiot / esimerkit

Katso esimerkki menetelmän sovelluksesta työpajassa: Elisän palvelusta ihanemalli (luku 9.9).

7.4.8 Vinkkejä, huomioita

Jos tavoitteena on päästä yhteen yhteiseen näkemykseen ja kiteytykseen, kannattaa keskustelulle varata riittävästi aikaa. Tarinathan kiteyttävät aina yksittäisten osallistujien näkemyksiä. Kannattaa myös suunnitella keskusteluun jonkinlainen kiteytysten ja tärkeiksi nostettujen asioiden priorisointi. Olenaista on myös huomata, että kun tätä menetelmää käyttää työpajan lopussa, on taustalla jo paljon keskustelua, ideointia ja yhteisten näkemysten hakemista. Parhaassa tapauksessa osallistujat nostavat omista tarinoissaan ja kuunnelllessaan muiden tarinoita esille hyvin samanlaisia asioita. Jos esille nostettavat asiat tuntuvat olevan vielä kovin hajanaisia, ei yhteistä näkemystä ole vielä muodostettu. Silloin voi yrittää keskustelussa hakea kahta asiaa: Mistä asioista on jo yhteinen näkemys? Mistä asioista ei vielä ole yhteistä näkemystä? On huomattava saavutus tunnistaa ne asiat, joista ei olla vielä yhtä mieltä.

8. Menetelmiä lopputuotosten arviointiin ja simulointiin

Kun yhteinen näkemys on kiteytetty, lopputuotosta arvioidaan ja reflektoidaan olemassa olevia kokemuksia ja tulevaisuuden näkymiä vasten. Tämän vaiheen tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystarpeita ja arvioida, toimiiko kehitetty malli käytännössä.

- Nopea arviointi voidaan tehdä jokaisen työpajan päätteeksi: priorisointimenetelmät auttavat jäsentämään lopputuotokset nopealla tavalla.
- Tämän lisäksi laajempia kokonaisuuksia, kuten palvelu- tai prosessimalleja, voidaan arvioida simuloimalla ja kehittämällä alustavia malleja eteenpäin yhteisissä työpajoissa.

Mitä aiemmassa vaiheessa lopputuotoksia arvioidaan yhdessä, sitä vähemmän arvokkaita kehitysresursseja menee hukkaan toimimattoman idean kehittelyyn. Arvioinnissa avainasemassa ovat ne henkilöt, joiden työnkuvaan tuotteistaminen vaikuttaa. Myös muiden henkilöiden palaute on arvokasta, sillä he näkevät palvelun eri näkökulmista. Lisäksi yhdessä toteutettu arviointi, kokeilu tai simulointi avaa ihmisille näkymiä toistensa töihin. Tämä lisää ymmärrystä omasta roolista palvelussa ja toisten ihmisten työn ja osaamisen arvostusta.

Alla olevista menetelmistä ideoiden priorisointi investoimalla auttaa työpajan lopputuotosten nopeaan arviointiin, kun taas kehittävä simulointi sekä arvioiva kokeileminen testaavat suurempia kokonaisuuksia ja muodostavat sisällön kokonaisille työpajoille.

Vaiheen lopuksi on tehtävä päätös. Onko lopputuotos niin hyvä, että sillä voidaan jatkaa käytännön toteutukseen, vai tuleeko tuotosta kehittää edelleen? Jos tulokset eivät vielä ole tyydyttäviä, on syytä käydä läpi osallistavan työskentelyn prosessin vaiheet tavoitteiden selkeyttämisestä alkaen.

- **Ideoiden priorisointi investoimalla (luku 8.1):** Investointimenetelmän avulla voidaan priorisoida nopeasti työpajan aikana kehiteltyjä ideoita. Siinä hyödynnetään osallistujien käsitystä rahasta rajallisena resurssina, joka pakottaa valitsemaan tärkeimmät kehityskohteet. Tätä käsitystä korostetaan käyttämällä leikkirahaa.
- **Kehittävä simulointi (luku 8.2):** Simuloi tuotteistamis- tai palveluprosessia tai niiden vaiheita aikaisessa vaiheessa prosessiin osallistuvien

henkilöiden kanssa. Simuloimalla prosessia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa voidaan tunnistaa toimintatavan periaatteita, pelisääntöjä ja tärkeitä ominaisuuksia jatkokehittämisen avuksi.

- **Arvioiva kokeileminen (luku 8.3):** Prototyyppejä arvioidaan ja ideoidaan ryhmän kesken. Ryhmän kanssa voidaan käsitellä useita prototyyppejä samanaikaisesti, ryhmien paras asiantuntemus saadaan esiin ja synnytetään hyviä tuotoksia ja ideoita, joihin osallistujat sitoutuvat. Samalla prosesseja voidaan jalkauttaa tehokkaasti.

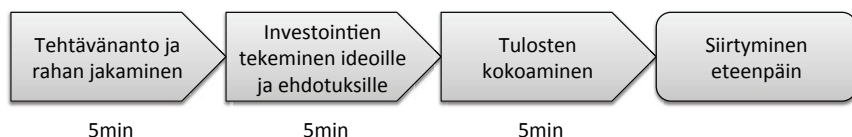
8.1 Ideoiden priorisointi investoimalla

8.1.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Investointimenetelmän avulla voidaan priorisoida nopeasti työpajan aikana kehiteltyjä ideoita. Siinä hyödynnetään osallistujien käsitystä rahasta rajallisena resurssina, joka pakottaa valitsemaan tärkeimmät kehityskohteet. Tätä käsitystä korostetaan käyttämällä leikkirahaa.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmä soveltuu monenlaisten ideoiden ja kehitysehdotusten priorisointiin.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmää kannattaa käyttää työpajojen loppupuolella, kun ideoinnin tuloksena on saatu aikaan kohtalaisen jäsentyneitä ehdotuksia. Täysin alkuvaiheen ideoille menetelmä ei välttämättä sovi niin hyvin. Tuotteistamisen prosessissa menetelmää kannattaa käyttää sitten, kun yleiset tavoitteet ovat selvillä, ja ollaan tekemässä tarkempaa työsuunnitelmaa.
- **Kesto:** 10-15 minuuttia
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii pienille ja suurille ryhmille.

8.1.2 Menetelmän prosessi työpajassa

Menetelmä on yksinkertainen ja hauska. Olennaista on menetelmää edeltävien vaiheiden vieminen päätökseen niin, että tuloksena on investointimenetelmälle riittävän valmis ja konkreettinen asetelma. Investointimenetelmän jälkeen on hyvä jatkaa vielä jonkinlaiseen kiteytykseen tai jatkosuunnitelman tekemiseen.



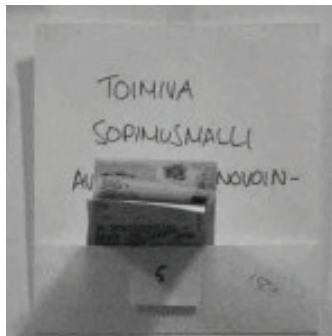
8.1.3 Valmistelut ennen työpajaa

1. Menetelmän toteuttamiseksi tarvitsee kaksi erityistä asiaa. Leikkirahaa investointeja varten ja seinälle kiinnitettävät taskut, joihin investoijat rahaa laittavat. Taskuista kannattaa tehdä sellaiset, että niiden yläreunaan voi kirjoittaa investointikohteen nimen. Tee molempia riittävästi, priorisoitavia ideoita voi olla parikin tusinaa. Investoinnissa käytettävän rahamäärän kannattaa olla niin suuri, että sillä olisi jokaisen omassa taloudessa jo suuri merkitys. Rahaa ei kuitenkaan kannata olla älyttömiä määriä, määrä pitää myös suhteuttaa priorisoitavien asioiden kokoon. 5 000 – 20 000 suurina seteleinä toiminee hyvin, silloin kymmenen osallistujan työpajassa on ”sijoitettavaa varallisuutta” 50 000 – 200 000, pienen tai keskikokoisen projektin kustannusten verran.

2. Suunnittele priorisointia edeltävä menetelmä siten, että esimerkiksi ideoiden ryhmittelyvaiheessa kiinnitetään investointitaskut seinälle, ja niihin kirjoitetaan idean / investointikohteen nimi.

8.1.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

Ennen menetelmää: Menetelmä alkaa, kun työpaja on edennyt siihen vaiheeseen, että kehiteltäviä ideoita pitäisi priorisoida, ja idearyhmien yhteyteen on kiinnitetty investointitaskut ja priorisoitavat asiat on nimetty taskujen yläreunaan.



Kuva 1. Investointitasku

1. **Tehtävänanto ja rahan jakaminen:** Kerro priorisointitehtävästä ja sen periaatteista: Jokainen osallistuja saa pienen summan rahaa, joka pitää investoida työpajassa kehitetyille ideoille. Jokainen tekee itsenäisesti omat sijoituspäätöksensä. Rahansa saa jakaa monelle idealle, tai sen voi keskittää vaikka vain yhdelle idealle.
2. **Investointien tekeminen ideoille ja ehdotuksille:** Anna osallistujille viitisen minuuttia aikaa pohtia ja laittaa rahat investointitaskuihin.
3. **Tulosten kokoaminen:** Kun kaikki osallistujat ovat sijoittaneet rahansa, käy priorisoitavat ideat yksi kerrallaan läpi. Laske rahat taskuista ja kirjoita summa taskun päälle. Käykää lopuksi tulokset yhdessä läpi. Voitte tarvittaessa kirjata fläpille investointisuunnitelman listaamalla suurimmat investoinnit keränneet ideat ja laskemalla yhteen niiden keräämän rahasumman.

8.1.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Tuotoksena saadaan priorisoitu lista ideoista.

8.1.6 Fasilitointi

Menetelmä on melko yksinkertainen. Fasilitoinnin onnistuminen lienee kiinni siitä, että muistaa ideoinnin loppuvaiheessa tehdä ideoiden ryhmittelyn ja ot-sikoinnin erityisillä investointitaskuilla, jotta rahan jakaminen olisi helppoa ja nopeaa.

8.1.7 Variaatiot / esimerkit

Katso esimerkki menetelmästä työpajassa: Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavainnot (luku 9.8).

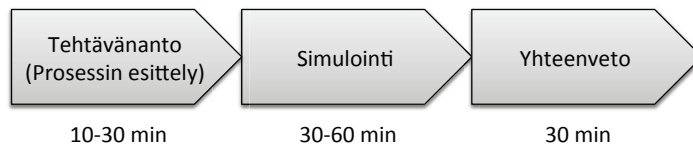
8.2 Kehittävä simulointi

8.2.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Kehittävän simuloinnin avulla voit simuloida tuotteistamis- tai palveluprosessia aikaisessa vaiheessa prosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Simuloimalla prosessia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa voit tunnistaa toimintatavan ongelmia, periaatteita, pelisääntöjä ja tärkeitä ominaisuuksia jatkokehittämisen avuksi.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Menetelmän avulla voidaan arvioida prosessia aikaisessa vaiheessa, kerätä osallistujilta kehitysideoita ja jalkauttaa prosessia käytännön kautta.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä keskittyy prosessin kehittämiseen. Palvelu- tai tuotteistamisprosessia voi simuloida missä tahansa vaiheessa, mutta menetelmän muoto ja monimutkaisuus riippuu huomattavasti prosessin valmiusasteesta ja osallistujien tietämyksestä.
- **Kesto:** 1-2 h
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii keskikokoisille ja suurille ryhmille. Keskustelun muoto tulee suunnitella osallistujamäärän mukaan.

8.2.2 Menetelmän prosessi työpajassa

Menetelmä on työpajan ydin, mutta siihen voi yhdistää valmistelevia tai kiteyttäviä osia.



8.2.3 Valmistelut ennen työpajaa

1. Simuloinnin kohde on aina tapauskohtainen, joten menetelmä vaatii huolellisia valmisteluja. Tee simuloitavasta prosessista havainnollistava esitys, jotta osallistujat saavat riittävän ymmärryksen simuloinnin kohteesta. Prosessi kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta osallistujat saavat riittävän kokonaiskuvan sen sisällöstä ja tavoitteista. Katso lisää tietoiskuista luvusta 6.2).
2. Prosessin esittely voi olla vapaamuotoinen, lyhyt selostus tai erillinen kalvosetti riippuen tavoitteista ja prosessin valmiusasteesta. Jätä osallistujille aikaa tarkentaviin kysymyksiin esityksen jälkeen, jotta osallistujat pysyvät kärryllä, mitä olette tekemässä.
3. Valmistele tehtävä huolella. Simulointia voidaan tehdä monella tavalla, esimerkiksi eläytymällä prosessiin eri toimijoiden näkökulmasta tai kaikki osallistujat eläytyvät samaan toimintaan. Tehtävään kannattaa sisällyttää konkreettista tekemistä (kts. Asiakastarpeiden priorisointi QPR:llä luku

9.4), jolloin osallistujat voivat helpommin sitoa keskustelunsa johonkin. Konkretia tehostaa myös muistijäljen jättämistä, jolloin työpajan asioihin on helppo palata myöhemmin.

4. Muista varata mukaan tehtävässä tarvittavat tarvikkeet, esimerkiksi tussit, fläppipaperit, askarteluvälineet, post-it –laput.

8.2.4 Menetelmän juoksumatka työpajassa

Ennen menetelmän alkua olet jo avannut työpajan, varmistanut sen tavoitteet ja tutustuttanut osallistujat toisiinsa.

1. **Tehtävänanto ja prosessin esittely:** **Esittele** simuloitava prosessi ja kerro, mitkä työpajan tarkoitus ja tavoitteet ovat.
2. **Simulointi:** Pyydä osallistujia kokeilemaan prosessin prototyypin arvioiden, miten se toimii ja mitkä ovat se heikkoudet. Osallistujat tutustuvat prototyyppiin ensin pohtien yksin prosessin toimivuutta ja itselle epäselviä asioita prosessissa. Seuraavaksi pohdintaa jatketaan pareissa.
3. **Yhteenveto:** Lopuksi parit yhdistetään ryhmäksi, jolloin toistuvat ja tärkeimmät kehityskohteet saadaan selville.

8.2.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Kehittävällä simuloinnilla saadaan aikaan ideoita ja löydetään kehityskohtia nykyiseen prosessiin. Osallistujat pääsevät keskustelemaan yhdessä prosessista ja rakentamaan yhteisymmärrystä prosessin tärkeimmistä asioista.

8.2.6 Fasilitointi

Menetelmä voi olla kehitettävästä prosessista riippuen yksinkertainen tai hyvinkin monimutkainen. Prosessin esittelyllä ja tehtävänannolla on hyvin suuri merkitys erityisesti, jos prosessi on uusi tai monimutkainen. Jos osallistujien on vaikea ymmärtää prosessia, fasilitaattorin on ohjattava toimintaa tiukemmin, jotta halutut tavoitteet saavutetaan.

8.2.7 Variaatiot / esimerkit

Katso esimerkki menetelmästä QPR:llä: Asiakastarpeiden priorisointi QPR:llä (luku 9.4).

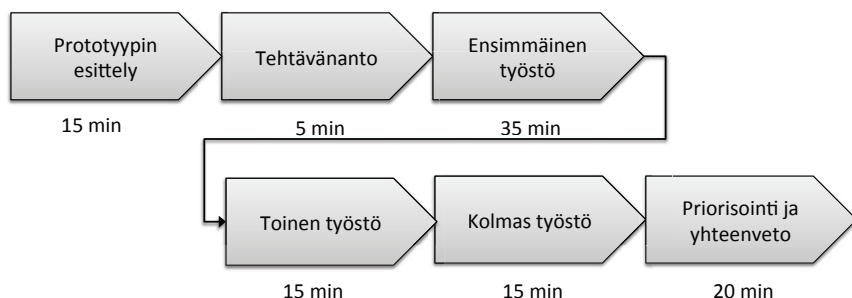
8.3 Arvioiva kokeileminen

8.3.1 Perustiedot

- **Menetelmän perusidea:** Menetelmän tavoitteena on arvioida palvelun tai prosessin prototyyppijä. Arvioinnin perusteella kootaan ideoita, huolenaiheita ja parannusehdotuksia prototyyppien kehittämiseksi lopulliseksi palveluksi tai prosessiksi. Menetelmän avulla voidaan käsitellä useita prototyyppijä rinnakkain, esimerkiksi palvelun prosessia, työkaluja ja materiaaleja. Riittävän aikaisessa vaiheessa toteutettu prototyyppien kokeileminen auttaa kehittämisessä ja sujuvoittaa käyttöönottoa.
- **Mihin menetelmä soveltuu?** Palvelu-, tuotteistamis- tai muuta prosessia on hyvä testata käytännössä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta mahdolliset ongelmakohdat havaittaisiin ajoissa. Samalla prosessin käyttöönottoa helpotetaan kokeiluun osallistuvien kanssa.
- **Mihin vaiheeseen menetelmä sopii?** Menetelmä edellyttää, että kehiteltävästä prosessista, tai muusta asiasta, on alustavia suunnitelmia, jotka on koottu yhtenäiseksi esitykseksi – prototyyppiä.
- **Kesto:** 1,5-2 h
- **Osallistujat, osallistujamäärä:** Sopii suuremmille, vähintään 10 henkilön ryhmille – tällöin useamman prototyyppien kokeileminen rinnakkain onnistuu. Pienemmillä ryhmillä voi testata yhtä prototyyppiä kerrallaan.

8.3.2 Prosessi

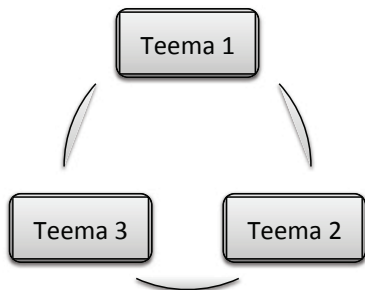
Menetelmällä voi toteuttaa koko työpajan, tai se voi olla osa työpajaa. Menetelmän aluksi prototyyppit ja niihin liittyvät tehtävät esitellään, minkä jälkeen prototyyppit käydään läpi pienryhmissä. Jokainen pienryhmä kokeilee jokaista prototyyppiä. Lopuksi tulokset vedetään yhteen, priorisoidaan ja päätetään jatkotoimenpiteistä.



Ryhmämessut

Menetelmän yleisenä prosessina käytimme Ryhmämessua. Ryhmämessujen avulla ison joukon kaikki jäsenet pääsevät keskustelemaan kaikista käsitellyn kohteena olevista asioista. Alla näkyy ryhmämessujen periaate – pienryhmät kiertävät tehtävärasteja, joilla jokaisella on oma teema, tai tässä tapauksessa oma prototyyppi. Tässä esimerkissä teemoja on kolme – menetelmään kuuluu

siten kolme työstövaihetta, kun jokainen pienryhmä käsittelee vuorollaan jokaista teemaa.



Kuva 8. Ryhmämessujen prosessissa kierretään tehtävärasteja

8.3.3 Valmistelut ennen työpajaa

1. Valmistelee prototyypit ja tee niistä tiiviit esitykset. Esityksistä kannattaa tehdä yksinkertaisia ja niissä kannattaa keskittyä niihin kohtiin, joita halutaan arvioida ja kehittää.
2. Anna osallistujille tehtäväksi valmistautua työpajaan. Toimita osallistujille kokeiltavat prototyypit, ja pyydä heitä perehtymään niihin. Jos mahdollista, osallistujien tulee kokeilla prototyyppiä konkreettisilla esimerkeillä ennen työpajaa. Tällöin työpajassa päästään arvioimaan kokeilujen kokemuksia, ja kokoamaan kehitysideoita ja arvioita prototyypeistä.
3. Työpajan tilan valmistelu: sijoita rastipaikat erilleen toisistaan. Huolehdi, että siirtyminen rastilta toiselle on helppoa ja esteetöntä.
4. Visualisoi prototyypit seinille. Tee visualisoinneista isoja ja selkeitä. Mikäli osallistujat kirjaavat ideoita suoraan prototyypeille, prototyyppien ympärille kannattaa jättää reilusti tilaa. Seinille voi laittaa isoja papereita (esim. 1m x 3m), jotta osallistujat voivat kirjata huomioitaan prototyypeistä niille. Varaa rasteille riittävästi kyniä ja tusseja.
5. Laita jokaisen rastipaikan tehtävä ja tavoitteet selkeästi näkyville, jotta ohjeistus tulee selväksi.
6. Jokaisella rastilla tulisi olla oma apufasilitaattori. Sovi tästä etukäteen ja perehdytä heidät huolellisesti tehtävään. Apufasilitaattorien tehtävänä paitsi fasilitoida keskustelua myös kertoa edellisten rastilla käyneiden ryhmien keskustelun pääkohdat.

8.3.4 Menetelmän juoksutus työpajassa

Ennen menetelmän alkua, olet jo avannut työpajan, varmistanut sen tavoitteet ja tutustuttanut osallistujat toisiinsa.

1. **Tehtävänanto ja prototyypin esittely:** Kerro, mikä on työpajan aihe ja tavoitteet. Esittele simuloitavat prosessit ja kerro selvästi kunkin rastipaikan tehtävät. Työstämisen tavoitteena on koota osallistujien huomioita ennen työpajaa tekemästä prototyyppien kokeilusta ja yhdessä keskustellen ja arvioiden kokeilla, miten prototyypit toimivat.

2. **Ensimmäinen työstö:** Jaa osallistujat kolmeen ryhmään ja ohjaa heidät ja apufasilitaattorit paikoilleen. Rasteilla toimitaan seuraavasti:
 - Jokainen osallistuja kirjaa ajatuksiaan ensin yksin esimerkiksi post-it –lapuille (5 min)
 - Keskustellaan omista löydöksistä ryhmässä, post-it –laput voidaan sijoittaa prototyypin päälle asiaan liittyvään kohtaan, jos mahdollista
 - Apufasilitaattori kirjaa keskustelun ylös ja kiteyttää tärkeimmät pointit fläpille / seinälle.
3. **Toinen ja kolmas työstö:** Ryhmät siirtyvät rastilta toiselle. Rastien apufasilitaattorit esittelevät ensin tiiviisti rastilla aiemmin käydyn keskustelun ja ideat. Tämän jälkeen rastille saapunut ryhmä keskustelee ja täydentää rastin tuotoksia omilla huomioillaan. Apufasilitaattori täydentää huomioita fläpille / seinälle.
4. **Priorisointi ja yhteenveto:** Kun kaikki rastit on käyty läpi, jaa osallistujat pareiksi. Tämän jälkeen kukin pari kiertää rastilta toiselle priorisoidussa ideat. Yksi keino priorisointiin on äänestämisen: kukin pari antaa rastin parhaalle idealle kolme, toiseksi parhaalle kaksi ja kolmanneksi parhaalle yhden pisteen. Lopuksi lasketaan, mitkä ideat ovat saaneet eniten kannatusta ja sovitaan, miten kehittäminen jatkuu seuraavaksi.

8.3.5 Tuotokset ja niiden hyödyntäminen

Arvioivan ideoinnin kaksi päätuotosta ovat:

- Prototyypeille on ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja ja ne on priorisoitu ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä sovittu.
- Prosessien jalkautus on alkanut.

8.3.6 Fasilitointi

Jokaiselle rastille valitaan apufasilitaattori, joka kirjaa huomiot ja ideat ylös ja esittelee aikaisemman ryhmän pohdinnat seuraaville ryhmille. Koko menetelmän pääfasilitaattori ohjaa ja avustaa apufasilitaattoreita tehtävässään. Hän ohjaa prosessin etenemistä ja huolehtii aikataulussa pysymisestä. Hän myös huolehtii työpajan tasa-arvoisesta ja avoimesta ilmapiiristä, johtaa keskustelua ja huolehtii työpajalle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.

8.3.7 Variaatiot / esimerkit

Katso esimerkki menetelmästä QPR:llä: Asiakastarpeiden keräämisen malli QPR:lle (luku 9.5).

9. Esimerkkejä tuotteistamisen työpajoista

Katso, miten menetelmät toimivat käytännössä – luo niistä yrityksesi tarpeisiin oma versio!

Toteutimme LEAPS-projektissa kymmenen osallistavaa työpajaa neljässä yrityksessä. Työpajojen tavoitteena oli kehittää ja kokeilla henkilöstöä ja asiakkaita osallistavia menetelmiä, jotka noudattavat neljää yhteisen ymmärryksen rakentumista edistävää periaatetta. Suunnittelimme työpajat yhdessä yritysten ja fasilitaattorien kanssa, dokumentoimme ne huolellisesti ja arvioimme menetelmien toimivuutta.

Käsikirjan tästä osasta löydät kuvaukset työpajoista. Nämä esimerkit auttavat arvioimaan, miten menetelmät soveltuvat käytännön tilanteisiin ja mitä niiden käytössä kannattaa ottaa huomioon. Kokosimme työpajojen järjestämisestä myös ohjeita ja kokemuksia työpajojen järjestäjille lukuun 3.6.

Asiakkaan tilanteen analysointi LähiTapiolalla (luku 9.1): LähiTapiola halusi kehittää erästä yritysasiakkaille tarjottavaa palveluaan entistä paremmaksi. Vaikka palvelu oli pärjännyt markkinoilla hyvin, siitä haluttiin ravistella kannattavampi pohtimalla, mitä asiakas palvelussa todella arvostaa. LähiTapiolalaiset olivat valmiita uusiin ideoihin. Heitä kiinnosti erityisesti tehdä kehittämistyötä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Asiakastarpeista uusiin näkökulmiin LähiTapiolalla (luku 9.2): LähiTapiolalla haluttiin purkaa asiakastyöpajan antia. Asiakastyöpajassa oli käsitelty asiakkaiden kokemuksia omista haasteistaan ja olemassa olevan palvelun mahdollisuuksia ratkaista näitä haasteita. Tämän jälkeen järjestettiin sisäinen työpaja, johon kutsuttiin sekä asiakastyöpajassa mukana olleita että muita tärkeitä LähiTapiolalaisia. Tavoitteena oli muodostaa yhdessä ajatuksia palvelun kehittämiseksi jatkossa. LähiTapiolalaiset olivat valmiita uusiin ideoihin, jotka ravistelevat nykyistä käsitystä palvelusta.

Kokemuksia tuotteistamisprosessiin QPR:llä (luku 9.3): Työpajan tavoitteena oli ottaa mukaan yrityksen konsultteja palvelujen kehittämisprosessin suunnitteluun. Taustatyönä oli tehty alustava suunnitelma palvelujen kehittämisen prosessin päävaiheista. Työpajan päätavoitteena oli koota palautetta, ideoita ja kokemuksia prosessin jatkokehitystä varten ja lisäksi koota konsulttien näkemykset siitä, mitkä ovat erityisen tärkeitä asioita palvelujen kehittämisen prosessissa.

Asiakstarpeiden priorisointi QPR:llä (luku 9.4): Työpajan päätaivoitteena oli kehittää asiakstarpeiden priorisointia palvelukehityksen prosessissa. Tätä varten valmisteltiin simulointimenetelmä vaihtoehtoisista priorisoinnin prosesseista. Tulokseksi tavoiteltiin priorisoinnin periaatteiden yhteistä tunnistamista.

Asiakstarpeiden keräämisen malli QPR:lle (luku 9.5): Työpajassa pyrittiin kehittämään asiakstarpeiden keräämisen työkaluja ja toimintatapoja palveluiden kehittämisprosessiin. Kehityskohteena oli kolme työkalua ja toimintatapaa. Tätä varten toteutettiin ryhmämessuihin pohjautuva kokeilu ja ideointimenetelmä.

Käsikirjan ideointi Innotiimillä (luku 9.6): Innotiimi oli kehittämässä uuden palvelunsa osaksi käsikirjaa. Työpajan tavoitteena oli ideoida käsikirjan sisältöä, toteutusta ja käyttöä. Tätä varten toteutettiinideoiva tarinointi. Tarinointia varten osallistujien ajatuksia vielä ravisteltiin käsikirja-analogioilla.

Konsulttien kokemusten tarkastelu Innotiimillä (luku 9.7): Innotiimi toteutti pilotin uudesta palvelusta. Muutama kuukausi pilotin jälkeen järjestimme työpajan pilotin kokemusten ja oppien keräämiseksi uuden palvelun kehittämistä varten. Tavoitteena oli nostaa esille ja käsitellä kokemuksia, jotka olivat jokaisen osallistujan omia fiiliksiä, mutta joista arveltiin olevan suurta hyötyä kehittämisessä, kunhan ne saataisiin vain käsiteltyä yhdessä.

Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavainnot (luku 9.8): Innotiimillä haluttiin ymmärtää asiakkaan kokemuksia uudesta palvelusta. Palvelu oli jo pilotoitu, ja seuraavaksi se haluttiin tuotteistaa. Työpajan tavoitteena oli jalostaa asiakasseminaarissa saatuja huomioita siitä, millaista arvoa asiakas palvelusta sai ja miten sitä voisi jatkokehittää. Tätä varten käytettiin arvokehikkoa, jonka avulla analysoitiin asiakasseminaarin havainnot.

Elisan palvelusta ihannemalli (luku 9.9): Työpajassa hahmoteltiin uudenlaisen palvelun rakennetta ja pääsisältöä. Tavoitteena oli kiteyttää uuden palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia yhteisellä työskentelyllä.

Asiakstarpeiden ennakointi Elisalla (luku 9.10): Työpajassa tarkasteltiin uudenlaisen palvelun asiakstarpeita. Erityisesti tavoitteena oli arvioida, mitä asiakstarpeista jo nyt tiedettiin, ja mitä tietoa pitäisi vielä kerätä.

9.1 Asiakkaan tilanteen analysointi LähiTapiolalla

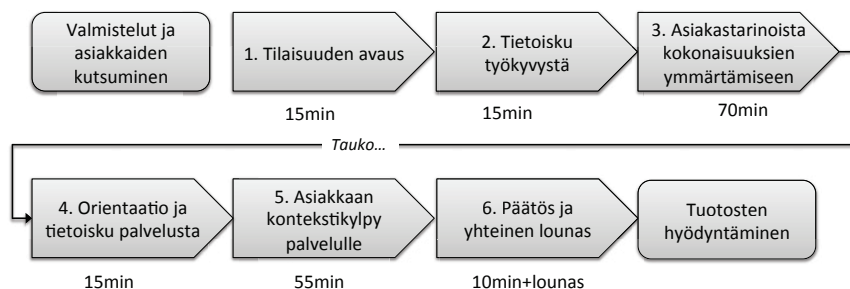
9.1.1 Tausta ja tilanne

LähiTapiola halusi kehittää erästä yritysasiakkaille tarjottavaa palveluaan entistä paremmaksi. Vaikka palvelu oli pärjännyt markkinoilla hyvin, siitä haluttiin ravistella kannattavampi pohtimalla, mitä asiakas palvelussa todella arvostaa. LähiTapiolalaiset olivat valmiita uusiin ideoihin. Heitä kiinnosti erityisesti tehdä kehittämistyötä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Tämän pohjalta valmisteltiin kahden työpajan sarja, joista ensimmäinen toteutui asiakkaiden ja yrityksen yhteisenä tilaisuutena, ja toisessa LähiTapiolalaiset jalostivat ensimmäisen tilaisuuden tuotoksia palvelun kehittämiseksi. Tässä kuvataan ensimmäinen työpaja. (Katso myös toisen työpajan kuvaus seuraavasta luvusta). Työpajaan haluttiin tuoda asiakkaiden todellisia kokemuksia ja sen haluttiin luovan uutta tietoa sekä asiakkaille että LähiTapiolalle. Siksi työpaja sisälsi LähiTapiolan asiantuntijoiden tietoiskuja, asiakastarinoiden kertomista ja jäsentämistä (menetelmänä asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen, luku 5.3) ja palvelun roolin ideointia osana asiakkaan toiminnan kokonaisuutta (Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle, luku 6.3). Työpajaan osallistui kolme asiakasta ja kolme LähiTapiolalaista. Innotiimin fasilitaattori huolehti tilaisuuden vetämisestä ja tutkijat seurasivat työpajan kulkua.

9.1.2 Prosessi

Työpaja koostui kahdesta osasta: ensimmäisessä osassa (vaiheet 1-3) keskityttiin täysin asiakkaiden tilanteiden kuuntelemiseen ja jäsentämiseen. Toisessa osassa (vaiheet 4-6) mietittiin, mikä palvelun rooli asiakkaan tilanteissa on ja mikä se voisi olla. Prosessi on kuvattu tarkemmin alla.



Valmistelu

- Työpajan valmistelu alkoi jo muutama kuukausi ennen h-hetkeä. Tärkeää oli asiakkaiden valinta ja kutsuminen. Tätä varten mietittiin tarkkaan, mitä asiakkaan työpajasta saavat, minkä pohjalta laadittiin kutsukirje. Kutsujina toimivat asiakkaille tutut LähiTapiolalaiset ja jokainen osallistuja kutsuttiin paikalle henkilökohtaisesti. Kutsuminen oli onneksi aloitettu hyvissä ajoin, sillä yhteisen ajan löytäminen kiireisille asiakkaille oli haasteellis-

ta. Työpaja päätettiin toteuttaa aamupäivän mittaisena tilaisuutena, joka päättyi yhteiseen lounaaseen.

- Työpajan juoksutus kirjoitettiin ylös ja lähetettiin kaikille yrityksen osallistujille. Tietoiskut valmisteltiin huolellisesti etukäteen. Juoksutustapa, materiaalit ja tila käytiin läpi ennen tilaisuutta ja tarjoilut suunniteltiin. LähiTapiolalaisille annettiin havainnointipohja (kts. Liite 1), johon he voivat kirjata ajatuksiaan ja havaintojaan työpajassa tai heti sen jälkeen.
1. **Tilaisuuden avaus.** Fasilitaattori avasi tilaisuuden, minkä jälkeen LähiTapiolalaiset lausuiivat tervetuliaissanat. Fasilitaattori esitteli päivän tavoitteet ja ohjelman ja veti lyhyen lämmittelevän tutustumisen: osallistujia pyydettiin kertomaan nimensä ja yhden asian, mistä he saavat energiaa työssään. Rento ja lämminhenkinen avaus oli tärkeää, sillä asiakkaat eivät tunteneet toisiaan.
 2. **Tietoisku työkyvystä:** LähiTapiolan asiantuntija avasi työstöosuuden pitämällä alustuksen siitä, mitä työkyky tarkoittaa. Alustuksen aihe oli valittu neutraaliksi ja kaikkia koskettavaksi, mutta tärkeäksi käsiteltävän palvelun kannalta. Näin osallistujien kesken syntyi yhteinen ymmärrys ja toive kehittää organisaatioidensa jäsenten työkykyä.
 3. **Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen:** Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään asiakkaiden kohtaamia haasteita aiheeseen liittyen (kuvaus menetelmästä luvussa 5.3) Se tehtiin useassa vaiheessa:
 - **”Tilannetori”:** Osallistujia pyydettiin kirjaamaan ylös 1-3 keskeistä pulmatilannetta aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen osallistujat kertoivat pulmatilanteet yksi kerrallaan, ja ne koottiin fläpille. Syntyneistä pulmatilanteista keskusteltiin ja niistä valittiin työstöön yksi kaikkia koskettava aihe. Se nimettiin ja siirrettiin isommalle lakanalle.
 - **Tilanteen syventäminen:** Asiakkaita pyydettiin miettimään kyseiseen pulmaan liittyen muutamia konkreettisia omia kokemuksia. Ne kirjattiin lapuille. Laput kerrottiin vuorotellen tarinoina ja siirrettiin lakanalle. Fasilitaattorin avustuksella kunkin tarinan kohdalla mietittiin, mitkä asiat johtivat toisiin (syy-seurauskaavio) ja kuviota täydennettiin yhteistyössä. Kaikkien kokemukset käytiin läpi samalla tavalla. Tämän jälkeen syntynyttä syy-seurauskaaviota katsottiin yhdessä, etsien juurisyytä. Asiakkaat kertoivat toisilleen omista kokemuksistaan ja siitä, miten asioita on heillä käsitelty. Asiakkaille tämä kokemusten vaihto oli työpajan suurinta antia. Lopuksi he kiteyttivät toisilleen kolmessa minuutissa tarinana, mistä pulmassa heidän mielestään kyse. Työstö päättyi kahvitaukoon.
 4. **Orientaatio ja tietoisku palvelusta.** Tauon jälkeen orientoiduttiin etsimään ratkaisua pulmiin miettimällä, miten LähiTapiolan palvelu voisi auttaa asiakasta ennaltaehkäisemään tai ratkaisemaan pulmatilanteita. Palvelun asiantuntija LähiTapiolalta kertoi asiakkaille lyhyesti, mistä palvelussa oli kyse. Asiakkaita pyydettiin samalla kuuntelemaan, mikä rooli palvelulla on heidän pulmatilanteissaan ja mikä sillä voisi olla.

5. **Asiakkaan kontekstikyly palvelulle:** Osallistujille annettiin seuraava tehtävänanto: ”Miten palvelulla voidaan/voitaisiin tukea, ratkaista, lievittää, poistaa tai ennaltaehkäistä pulmia? Mikä rooli palvelulla on nyt, mikä se voisi olla?” Työstöosuus eteni seuraavissa vaiheissa (menetelmän kuvaus luvussa 6.3):

- Osallistujille annettiin ensin noin 5 minuuttia aikaa miettiä yksin tehtävänantoa ja kirjoittaa ideoitaan lapuille.
- Tämän jälkeen heitä pyydettiin vuorollaan sijoittamaan yksi lappu syy-seurauskaavioon ja kertomaan ajatuksensa kaikille. Fasilitaattori auttoi jäsentämään tilannetta ja haastoi kaikkia osallistujia pohtimaan, miten lappu muuttaa syy-seurauskaaviota.
- Laput käytiin läpi vuorotellen, aloittaen asiakkaista ja päätyen LähiTapiolalaisten ajatuksiin.
- Työskentely kiteytettiin niin, että asiakkaat kertoivat tarinan merkitykselliseksi katsomistaan seikoista omien kokemustensa valossa.
- Lopuksi asiakkaita pyydettiin priorisoimaan palvelun ominaisuudet oman organisaationsa kannalta. Heitä pyydettiin kirjoittamaan paperille, mitkä kolme ominaisuutta ovat heille tärkeitä ja miksi. Paperit kerättiin talteen.

6. Päätös ja yhteinen lounas

- Tilaisuus päättyi fasilitaattorin, tutkijoiden ja LähiTapiolalaisten kiitossanoihin. Asiakkaille kerrottiin, mitä tuloksilla tehdään seuraavaksi.
- Kaikki kutsuttiin yhteiselle lounaalle mukavaan ja rauhalliseen lounaskabinettiin. Keskustelu jatkui lounaan lomassa vielä tiiviisti, aihe oli jäänyt pohdituttamaan osallistujia. LähiTapiolalaiset antoivat asiakkaille materiaalia käsitellystä teemasta ja siihen liittyvistä palveluistaan.

9.1.3 Työpajan tuotokset

- Työpajan lomassa kerrotut ja kiteytyksinä toimineet tarinat auttoivat konkreettisesti ymmärtämään, millaisten haasteiden parissa LähiTapiolan asiakkaat painivat.
- Työpaja tuotti LähiTapiolalle kuvauksen asiakkaiden keskeisistä ongelmia ja ajatuksia palvelun kehittämiseksi.
- Asiakkaille työpaja tarjosi tietoa työkyvystä ja mahdollisuuden reflektoida omia kokemuksiaan toisten vastaavassa rooleissa toimivien yritysedustajien kanssa.

9.1.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Yleisesti osallistajat arvioivat työpajan hyvin onnistuneeksi ja hedelmälliseksi kaikille osapuolille. Tilaisuuden tunnelma oli rento ja LähiTapiolan edustajat

ja fasilitaattori esiintyvät kuuntelevina ja asiantuntevina. Asiakkaat pystyivät luottamaan siihen, ettei heidän sanomisiaan väärinkäytetä. Huomioita ja oppeja jatkoon ovat seuraavat:

- Tämänkaltaisen työpajan järjestäminen vie paljon resursseja: aikaa kannattaa varata erityisesti asiakkaiden motivointiin ja saamiseen paikalle samanaikaisesti. Tämän vuoksi on mietittävä tarkkaan, missä tämänkaltaista työpajaa tarvitaan. Tuotosten hyödyntäminen on erittäin tärkeää – hyödyntämistapa tulee miettiä huolellisesti etukäteen, jotta työpaja auttaa palvelun kehittämisessä eteenpäin. Tärkeää on havaintojen kirjaaminen ylös tuoreeltaan, sillä kehittymässä olevat ajatukset ja havainnot unohtuvat nopeasti kiireisten työtehtävien jalkoihin.
- Työpaja on haastava fasilitoida, koska osallistujat eivät tunne toisiaan ja menetelmä vaatii fasilitaattorilta tarkkaavaisuutta. Tämä työpaja onnistui hyvin asiantuntevan fasilitaattorin johdolla. Jos järjestät vastaavia asiakastilaisuuksia ilman ammattifasilitaattoria, on hyvä harjoitella työpajan vetäminen läpi ensin organisaatiosi sisäisenä työpajana.
- Työpaja suunniteltiin alunperin isommalle ryhmälle, mutta peruutusten vuoksi se toteutui pienempänä. Pieni koko osoittautui hyväksi, sillä asiakkaat pystyivät jakamaan ajatuksiaan enemmän, ja keskustelu olisi jatkunut pitempäänkin. Mikäli työpaja toteutetaan isommalle ryhmälle, aikataulusta on hyvä tehdä väljempi.

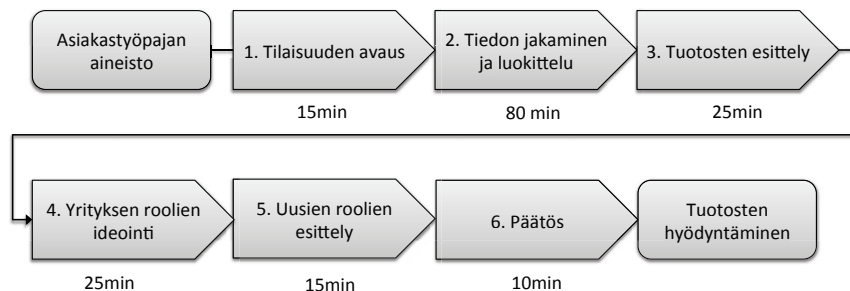
9.2 Asiakstarpeista uusiin näkökulmiin LähiTapiolalla

9.2.1 Tausta ja tilanne

LähiTapiolalla haluttiin purkaa asiakastyöpajan antia. Asiakastyöpajassa (kts. edellinen luku) oli käsitelty asiakkaiden kokemuksia omista haasteistaan ja olemassa olevan palvelun mahdollisuuksia ratkaista näitä haasteita. Tämän jälkeen järjestettiin sisäinen työpaja, johon kutsuttiin sekä asiakastyöpajassa mukana olleita että muita palvelun kehittämisessä tärkeässä roolissa olevia LähiTapiolalaisia. Tavoitteena oli muodostaa yhdessä ajatuksia palvelun kehittämiseksi jatkossa. LähiTapiolalaiset olivat valmiita uusiin ideoihin, jotka ravistelevat nykyistä käsitystä palvelusta.

9.2.2 Prosessi

Työpajassa päätettiin analysoida asiakastietoa tarinoina, jotka sisältävät havaintoja asiakkaan ongelmista, asiakstarpeista, ja mahdollisista ratkaisuista, joita LähiTapiola voisi asiakkaalle tarjota (ks. Ongelma-tarve-ratkaisu – jäsenyys ja menetelmän kuvaus luvussa 7.1). Tilaisuudessa käsiteltiin monella tavalla asiakastyöpajan tuotoksia: työpajaan osallistuneet LähiTapiolalaiset olivat kirjanneet ylös havaintojaan ja ajatuksiaan työpajasta, asiakkaiden kertomia tarinoita muisteltiin, ja työpajassa syntyynyttä syy-seurauskaaviota esiteltiin. Näiden pohjalta ideoitiin uusia rooleja LähiTapiolalle.



Tilaisuuteen osallistui kahdeksan LähiTapiolalaista, Innotiimin fasilitaattori ja tutkijat. Prosessi eteni seuraavasti:

- 1. Tilaisuuden avaus:** Fasilitaattori ja kehittämistoiminnasta vastaava LähiTapiolalainen toivottivat osallistujat tervetulleiksi ja kertoivat tilaisuuden tavoitteet. Fasilitaattori veti lyhyen lämmittelykierroksen, jossa osallistujat kertoivat viimeisimmän asian, jonka ovat oppineet asiakkailta. Tämän jälkeen asiakastyöpajan tavoitteet, toteutus ja jatkosuunnitelmaa kuvattiin niille, jotka eivät olleet itse olleet mukana työpajassa.
- 2. Tiedon jakaminen ja luokittelu:** tämä vaihe piti sisällään asiakastyöpajan tuotosten jakamisen ja jäsentämisen. Tavoite oli, että osallistujille syntyy yhteinen ymmärrys asiakkaasta. Työtapa oli seuraava:

- Osallistujille esitettiin ongelma-tarve-ratkaisu –luokittelu, jota työstössä käsiteltiin (menetelmän kuvaus luvussa 7.1). Heidät jaettiin ryhmiin, joiden tehtävänä oli kuunnella asiakastarinoita poimien niistä havaintoja ongelmista, tarpeista tai ratkaisuksista.
 - Työpajassa oli paikalla kolme asiakastyöpajaan osallistunutta LähiTapiola-laista. Heitä pyydettiin jakamaan toisille kahdenlaista asiakastietoa.
 - Työpajaan tuotiin asiakastyöpajassa luotu syy-seurauskaavio. Asiakastyöpajaan osallistuneet henkilöt kuvasivat vuorotellen poimintoja kaaviosta ja täytön yhteydessä kerrotuista tilanteista. Kertomusten välillä pidettiin tauko, ja kuulijat kirjoittivat lapuille havaintojaan ongelmista, tarpeista tai ratkaisuksista, riippuen ryhmästään. Välillä pidettiin taukoa, jossa pienryhmät kokoontuivat jakamaan ja ryhmittelemään havaintojaan fläpille.
 - Tämän jälkeen muisteltiin asiakastyöpajassa esitettyjä tarinamuotoisia kiteytyksiä asiakkaiden haasteista. Työskentelytapa oli sama kuin edellä.
 - Lopuksi tehtiin täydennyksiä yksilötehtävänä: osallistujille annettiin asiakkaiden tekemiä priorisointeja LähiTapiolan palvelun keskeisistä elementeistä, ja asiakastyöpajaan osallistuneet henkilöt kävivät läpi omia havainnointimuistiinpanojaan.
 - Tämän jälkeen pienryhmät vielä luokittelivat omalle fläpille tulleet havainnot ja nimesivät kunkin luokan kuvaavalla nimellä.
3. **Tuotosten esittely:** Tauon jälkeen ryhmät kertoivat toisilleen tuotoksensa. Tavoitteena oli saada kaikille yhteinen näkemys ongelma-ratkaisutarve -luokkien sisällöstä ja eroista, ja virittää osallistujat jatkokeskusteluun.
 4. **Yrityksen roolien ideointi:** Tässä vaiheessa LähiTapiolalaiset jaettiin kahteen ryhmään, joissa kussakin oli edustus ongelma- tarve- ja ratkaisuryhmistä. Heille annettiin tehtäväksi ideoida käsiteltyyn asiakastiedon pohjalta uusi rooli LähiTapiolan palvelulle asiakasarvon luoja. Heitä pyydettiin keksimään roolille nimi; ongelma jonka se ratkaisee; roolin uutuusarvo asiakkaalle; ja sen hyöty LähiTapiolalle.
 5. **Uusien roolien esittely:** Roolit esiteltiin kaikille. Huomattiin, että ryhmät olivat hyvinkin samoilla linjoilla. Roolit ja niiden mahdolliset yhdistelmät olisivat synnyttäneet lisää keskustelua, joka jouduttiin keskeyttämään aikataulun vuoksi.
 6. **Päätös:** Lopuksi osallistujia kiitettiin ja kerrottiin, miten tulosten hyödyntämistä jatketaan.

9.2.3 Työpajan tuotokset

Työpaja tuotti LähiTapiolalle ajatuksia kahdesta uudesta roolista, joiden suuntaan he voivat palveluaan kehittää. Lisäksi työpajassa kerrotuilla tarinoilla onnistuttiin levittämään asiakastietoa autenttisessa muodossa asiakastyöpajan osallistujia laajemmalle henkilöstöryhmälle ja muodostamaan asiakastarpeista yhteistä ymmärrystä.

9.2.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Työpaja toimi pääosin hyvin: keskustelu pysyi vilkkaana ja ideoita syntyi. Jos haluat järjestää vastaavan työpajan itse, huomioi seuraavat opit:

- Yksittäisille vaiheille kannattaa järjestää vielä enemmän aikaa, jotta kaikki ideat saadaan käsiteltyä. Vältä siksi liian suuren aineistomäärän käsittelyä yhdessä työpajassa.
- Jos haluat yksinkertaistaa menetelmää, käytä ongelma-tarve-ratkaisu – luokittelun sijaan vain kahta luokkaa, ongelmat ja ratkaisut.
- Uusien roolien ideointiin voi kokeilla ajattelua stimuloivia menetelmiä, kuten analogioiden käyttöä (luku 6.1) tai tietoisuuksia (luku 6.2). Koska menetelmän pääpaino on todellisen asiakastiedon käsittelyllä, osallistujien voi olla vaikeaa siirtyä luovaan työskentelyyn ilman tukea.
- Etenkin työpajan loppuvaihe kannattaa miettiä huolella: tämän työpajan osallistujien mukaan ajatusten jalostamista olisi voinut vielä jatkaa pitemmälle, kun sopivat henkilöt oli saatu saman pöydän ääreen. Näin lopputuotosten hyödyntämisessä oltaisiin päästy jo konkreettisempiin johtopäätöksiin.

9.3 Kokemuksia tuotteistamisprosessiin QPR:llä

9.3.1 Tausta ja tilanne

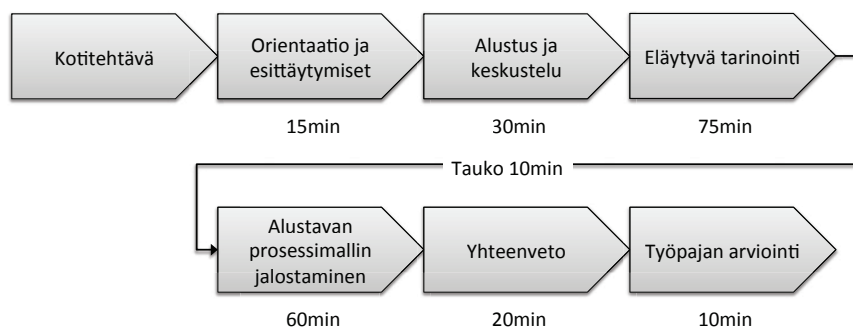
QPR:llä haluttiin systematisoida palveluiden kehittämistä ja luoda prosessi, johon yrityksen henkilöstö osallistuu aktiivisesti sen sijaan, että kehittäminen eriyttäisiin omaan organisaatioonsa. Tätä varten järjestettiin kolmen työpajan sarja, jonka tavoitteena oli osallistaa yrityksen konsultteja, myyjiä ja muita toimijoita palvelujen kehittämisprosessin suunnitteluun.

Pieni kehitystiimi oli tehnyt taustatyönä alustavan suunnitelman palvelujen kehittämisprosessin päävaiheista ennen työpajoja. Ensimmäisen työpajan pää-tavoitteena oli tuottaa palautetta, ideoita ja kokemuksia prosessin jatkokehitystä varten ja lisäksi koota eri toimijoiden näkemykset siitä, mitkä ovat erityisen tärkeitä asioita palvelujen kehittämisprosessissa.

Työpajaan osallistui 11 osallistujaa monipuolisesti organisaation eri funktiosta, fasilitaattori ja kolme havainnoivaa tutkijaa. Tutkijat toimivat pienryhmissä fasilitaattorin apuna.

9.3.2 Prosessi

Työpajan prosessissa tavoiteltiin yksilötyöskentelyn ja ryhmätyöskentelyn yhdistämistä. Kyseessä oli lisäksi työpajasarjan ensimmäinen työpaja, joten orientaatio ja alustus (tietoisuus, luku 6.2) olivat tärkeitä osallistujien johdattamisessa sisältöön. Työpajan menetelmät valittiin siten, että ne itsessään ravistelivat osallistujien ajattelua. Työpajan alkupuolen eläytyvä tarinamenetelmä (luku 6.4) ohjasi ajattelemaan uudella tavalla. Sen sijaan että kuvattaisiin prosessia ulkopuolisen, objektiivisen havainnoijan silmin, tavoiteltiin jokaisen henkilökohtaista näkemystä kehitettävästä prosessista. Työpajan loppupuolella palattiin tutumpaan ajattelumalliin, ja pyrittiin uusia ajatuksia kiteyttämään tutulla tavalla selkeiden kysymysten ja prosessiajattelun avulla.



Ennen työpajaa

- Työpaja valmisteltiin yhdessä QPR:n kehitysprojektiin vastuuhenkilöiden, fasilitaattorin ja tutkijoiden kanssa.
- Alustuksen valmistelu: Erityisen huolellisesti ryhmä valmisteli työpajan alussa pidettävä alustuksen kohteena olevasta palveluiden kehittämispro-

sessista. Alustus fokusoitiin tarkasti, jotta se kuvaisi koko prosessin pääpiirteet, muttei vielä rajaisi käytännön ratkaisuja.

- **Kotitehtävä:** Pyysimme kaikkia työpajan osallistujia valmistelemaan esimerkin kehitysideasta tai kehitystarpeesta, joka pitäisi toteuttaa tuotteistamisprosessin kohteena olevaan palveluun. Tämä johdatteli osallistujia asiakaslähtöisyyden ja palvelujen kehittämisen teemaan, vaikka kovin tarkkaa kuvausta työpajasta ei etukäteen annettukaan.
- **Työtilojen valmistelut:** Fasilitaattori ja tutkijat valmistelivat kaksi ryhmätyötilaa. Molemmissa tiloissa seinälle kiinnitettiin ylätason prosessikuvaus kolmen fläppipaperin kokoisena lakanana. Lisäksi niihin varattiin työskentelyssä tarvittavat materiaalit.

Juoksutus työpajassa

1. **Orientaatio ja esittäytymiset:** Fasilitaattori esitteli työpajan tavoitteet ja johti rennon esittäytymiskierroksen. Esittäytymisen lisäksi jokaisen piti kertoa itsestään yksi asia, jota muut eivät vielä tiedä. Orientaatio oli tärkeä vaihe, sillä työpaja käynnisti osallistavan kehitysprosessin. Riittävällä orientaatiolla varmistettiin, että kaikki tuntevat toisensa, ja toisaalta luotiin työpajaan tasa-arvoinen ilmapiiri. Esittäytymisten jälkeen fasilitaattori vielä esitti työpajan pelisäännöt: kannettavat tietokoneet ja matkapuhelimet piti laittaa pois. Työpajan tauolla olisi aikaa tarkistaa sähköpostit ja puhelut.
2. **Alustus kehitettävästä prosessista:** Kehittämisen toinen vastuuhenkilö piti valmistellun alustuksen. Tietoiskun tavoitteena oli esitellä ylätason prosessikuvaus, jota käytettiin viitekehyksenä työpajan kaikissa menetelmissä.
 - Fasilitaattori antoi osallistujille kuuntelutehtäväksi kaksi kysymystä, jotta jokainen seuraisi esitystä ja kirjaisi ajatuksiaan paperille:
 - *Mikä esitetyssä prosessissa on hyvää, innostavaa, luo mahdollisuuksia?*
 - *Mikä esitetyssä prosessissa on huolestuttavaa, hankalaa, ei ole ymmärrettävää?*
 - Alustuksen jälkeen fasilitaattori johti lyhyen keskustelun osallistujien esityksestä kirjaamista huomioista.
3. **Eläytyvä tarinointi (luku 6.4):** Eläytyvässä tarinoinnissa kaikki osallistajat kirjoittivat tarinan kehitettävästä prosessista omasta näkökulmastaan. Eläytyvän tarinoinnin tavoitteena oli tuottaa ideoita, ajatuksia ja kommentteja kehitettävään prosessiin eri näkökulmista
 - Fasilitaattori antoi osallistujille tehtäväksi kirjoittaa tarina siitä, miten heidän etukäteen miettimänsä kehittämistarve käsiteltäisiin alustuksessa kuvatussa prosessissa. Kaikkia pyydettiin kirjoittamaan tarina omasta näkökulmastaan. Kirjoittamiselle annettiin aikaa kymmenen minuuttia. Tarinaan piti kuvata kolme osaa:

- Jos tämä kehitysidea/-tarve olisi noussut esiin tällä viikolla, miten se käsiteltäisiin esitetyn mallin mukaan? Miten toimisit idean kanssa?
 - Miten tämä kehitysidea/-tarve priorisoitaisiin esitetyn mallin mukaan? Miten osallistuisit priorisointiin?
 - Miten kehitysidea/-tarve toteutettaisiin esitetystä mallista? Miten osallistuisit toteutukseen seuraavien kuukausien aikana?
 - Kirjoittamisen jälkeen fasilitaattori ohjeisti menetelmän seuraavan vaiheen, ja jakoi tämän jälkeen osallistujat kahteen ryhmään. Ryhmät siirtyivät ennalta valmisteltuihin työtiloihin.
 - Tarinat luettiin ääneen, ja kuulijoiden tehtävänä oli tärkeiltä tuntuvien asioiden ja ideoiden poimiminen tarinoista. Huomiot kirjattiin tarra-lapuille, yksi asia per lappu.
 - Tarinat luettiin ääneen ja tarinoiden välissä pidettiin lyhyt tauko huomioiden kirjoittamiselle. Myös tarinan kirjoittaja pääsi kirjoittamaan lappuja tarinastaan. Kaikkien tarinoiden lukemisen jälkeen laput kiinnitettiin seinällä olevaan prosessikuvaan. Samalla lapun kirjoittaja selitti lapun sisällön muutamalla sanalla. Laput kiinnitettiin karkeasti ryhmitellen prosessikuvan eri vaiheiden kohdalle.
 - Kaikkien lappujen kiinnittämisen jälkeen keskusteltiin tarinoiden herättämistä ajatuksista, ja ryhmiteltiin laput tarkemmin.
 - Keskustelun jälkeen jokainen osallistuja sai ympyröidä kaksi tärkeintä lappuryhmää / asiakokonaisuutta prosessikuvasta, samalla lyhyesti perustellen. Tarinoiden lukemiseen, keskusteluun ja priorisointiin kului reilu tunti, kun pienryhmissä oli 5-6 osallistujaa. Aikaa kului siis 10min tarinaa kohti.
4. **Tauko:** Tauon aikana molempien pienryhmien tuotokset valokuvattiin. Molemmista pienryhmistä pyydettiin yhtä osallistujaa valmistautumaan esittämään pienryhmän tulokset koko työpajalle.
5. **Alustavan prosessimallin jalostaminen:** Tavoitteena kiteyttää tärkeimpiä prosessin kehittämisessä huomioitavia asioita.
- Tauon jälkeen tarinoita käsitelleiden pienryhmien jäsenet esittelivät tulokset koko työpajalle. Fasilitaattori johti lyhyen keskustelun. Tähän käytettiin noin 15min.
 - Tarinoiden käsittelyn jälkeen työpajan osallistujille esitettiin kolme ennalta valmisteltua kysymystä jokaiseen kehitettävän prosessin kolmeen päävaiheeseen liittyen:
 - a) Miksi tämä vaihe on tärkeä?
 - b) Kuka on vastuussa tästä vaiheesta?
 - c) Kuka osallistuu vaiheen toteutukseen?
 - Fasilitaattori jako osallistujat kolmeen ryhmään, ja antoi jokaiselle ryhmälle tehtäväksi vastata kysymyksiin yhteen prosessin vaiheeseen liittyen. Ryhmille annettiin esitetyt kysymykset paperille tulostettuna taulukkona, ja tyhjiä A4-papereita vastausten kirjoittamista varten.

	Prosessin vaihe 1	Prosessin vaihe 2	Prosessin vaihe 3
A. Vaiheen merkitys			
• Miksi vaihe on tärkeä?			
• Kuinka paljon vaiheeseen pitää panostaa?			
B. Vastuut			
• Kuka / ketkä ovat vastuussa vaiheesta?			
• Mitä vastuu tarkoittaa?			
C. Osallistujat			
• Kuka osallistuu vaiheen työhön?			

Kuva 9. Työpajan yhteenvetotaulukko

- Pienryhmät työskentelivät 20 minuuttia, jonka jälkeen ryhmät esittelivät vastauksensa koko porukalle. Aikaa esittelyyn kului yhteensä 15 minuuttia. Esittelyt ja keskustelu päätteeksi toimivat käytännössä työpajan työstöosuuden sisällöllisenä yhteenvetona.
6. **Yhteenveto:** Työpajan päättäminen ja jatkotoimenpiteistä kertominen.
- Lopuksi käytiin vielä työpajan päättävä yhteenvetokeskustelu, jossa keskustelu kohdistui enemmän työpajasarjaan ja kehittämisen prosessiin. Lisäksi yhteenvedossa annettiin kaikille mahdollisuus kommentoida prosessin kehittämistä, työpajaa tai muita olennaisilta tuntuvia asioita.
 - Kehitysprosessista vastaavat henkilöt kiittivät kaikkia osallistumisesta, ja kertoivat lyhyesti jatkosuunnitelmista.
 - Fasilitaattori lausui työpajan lopuksi vielä päätössanat, jotta työpajan työstöosuudelle saatiin selvä päätös. Hän korosti jokaisen työpanoksen ja ideoiden tärkeyttä prosessin kehittämisessä.
7. **Työpajan arviointi:** Työpajan lopuksi tutkijat keräsivät vielä palautteet työpajan kulusta, menetelmistä ja fasilitoinnista.

9.3.3 Tuotokset

Konkreettisina, dokumentoituina tuotoksina työpaja tuotti suuren määrän huomioita kehitettävän prosessin eri vaiheisiin. Kiteytyksistä saatiin lisäksi fokuoituja huomioita ja ehdotuksia prosessin sisältöön. Lisäksi työpajan keskustelut osoittivat, kuinka tärkeä on muodostaa yhteinen käsitys kehittämisen kohteena olevasta prosessista, sen tavoitteista, ja siihen liittyvistä muista prosesseista. Näihin asioihin palattiin usein myös tulevissa työpajoissa. Työpajaprosessin kohteena oli monimutkainen ja abstrakti kokonaisuus, ja yhteisen käsityksen muodostaminen jatkui läpi kolmen työpajan prosessin.

9.3.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Työpaja onnistui hyvin. Osallistujia oli sopivasti ja kaikki osallistuivat aktiivisesti työskentelyyn. Tärkeää oli myös työpajan alussa olevan lyhyen esityksen huolellinen valmistelu ja onnistunut esitys. Nämä kaksi asiaa loivat hyvät puit-

teet koko työpajan toteutukselle. Vastaavaa työpajaa järjestävälle voi nostaa vinkeiksi seuraavat huomiot:

- Aikataulu oli hieman liian tiukka. Työskentely sujui hyvin, eikä varsinaista kiireen tuntua tullut missään vaiheessa. Tarinoiden käsittelyssä olisi voinut olla hieman enemmän aikaa keskusteluille ja tulosten kiteyttämisessä olisi kaivattu vielä yhteenvetoon yksi työstökierros lisää.
- Eläytyvässä tarinoinnissa kannattaa miettiä etukäteen, luetaanko tarinat kaikki kerralla, vai kiinnitetäänkö lappuja seinälle tarinoiden välissä. Työpajassa pienryhmät toimivat tässä eri tavoin, ja molemmat tavat toimivat hyvin. Kannattanee kuitenkin kiinnittää laput seinälle vasta kaikkien tarinoiden lukemisen jälkeen. Tällöin mahdolliset kriittiset kommentit eivät kohdistu tarinoihin ja niiden kertojiin, vaan selkeämmin kehitettävään asiaan.
- Vaikka työpajan prosessi toimi hyvin, sen monimutkaisuus oli jo kohtalainen. Tätä monipolvisempaa työpajaprosessia ei kannattane toteuttaa.

9.4 Asiakstarpeiden priorisointi QPR:llä

9.4.1 Tausta ja tilanne

QPR:llä haluttiin osallistaa laajasti henkilöstöä palveluiden kehittämisprosessin suunnitteluun. Ensimmäisessä työpajassa kehittämisprosessia tarkasteltiin kokonaisuudessaan ja nyt syvennyttiin yhteen vaiheeseen. Kohteena oli asiakstarpeiden priorisointi, jossa päätetään, mitkä kerätyistä kehitysideoista pitää ratkaista ensin ja mitkä voi jättää myöhemmäksi. Tästä prosessista oli valmisteltu prototyyppi, jota työpajassa simuloitiin. Työpajan ideana oli kokeilla prosessia ja kehittää sitä yhdessä keskustellen ja samalla osallistaa henkilöstöä mukaan päätöksentekoon. Tavoitteina oli ensin muodostaa yhteinen käsitys palvelun tuotteistamisen tavoitteista, minkä jälkeen osallistujat etsivät ja pohtivat priorisoinnin periaatteita yhdessä simuloinnin avulla. Työpajaan osallistui 9 yrityksen konsulttia, myyjää, päällikköä ja johtajaa sekä kolme havainnoivaa tutkijaa. Tilaisuutta fasilitoi Innotiimin konsultti.

9.4.2 Prosessi

Työpaja aloitettiin kehittäispäällikön esityksellä, jossa kuvattiin ensimmäisen työpajan perusteella paranneltu palvelujen kehittämisprosessi. Seuraavaksi osallistujat pohtivat yhdessä, mitä palvelujen tuotteistamisen tavoitteet ovat QPR:llä (Täsmentyvät keskustelukierrokset, luku 4.2). Tämä pohjusti simuloititehtävää, sillä tuotteistamisen tavoitteet ohjaavat priorisoinnin periaatteita. Kehityspäällikkö piti esityksen priorisointivaiheesta, jota seuraavaksi simuloitiin (Kehittävä simulointi, luku 8.2). Lopuksi simuloititehtävää arvioitiin reflektointitaulukon avulla.



Valmistelut

- Tutkijat, Innotiimin fasilitaattori ja QPR:n edustajat suunnittelivat työpajan yhdessä. Simulointia varten kehitettiin työstömenetelmä, johon kehityspäällikkö keräsi ja valmisteli 15 erilaista, aitoa asiakstarvetta. Nämä tulostettiin erillisille papereille. Jokaista osallistujaa varten varattiin koko 15 asiakstarpeen nippu.
- Kehityspäällikkö valmisteli työpajan kaksi esitystä: Palveluiden tuotteistamisprosessi tällä hetkellä ja Asiakstarpeiden priorisointiprosessi.
- Osallistujille ei valmisteltu esitehtäviä.

Juoksutus työpajassa

1. **Orientaatio:** Fasilitaattori avasi työpajan ja pyysi osallistujia esittelemään itsensä. Tämän jälkeen fasilitaattori kysyi osallistujilta, mikä on heidän käsityksensä siitä, miksi he ovat mukana tässä työpajassa. Orientaatiolla rentoutettiin osallistujia ja luotiin työpajaan tasa-arvoinen ilmapiiri.
 2. **Alustus kehitettävästä prosessista:** Kehityspäällikkö esitteli tuotteistamisen prosessimallin, jota oli paranneltu edellisen työpajan pohjalta. Esityksen tavoitteena oli esitellä prosessi uusille osallistujille ja samalla kertoa, miten edellinen työpaja oli konkreettiset vaikuttanut prosessimallin kehittämiseen.
 3. **Täsmennyvät keskustelukierrokset (30 min, luku 4.2):** Työpajojen tarkoituksena oli osallistaa henkilöstöä palveluiden tuotteistamiseen. Tuotteistaminen ymmärretään kuitenkin käsitteenä hyvin erilaisesti, varsinkin kun osallistujia oli eri funktioista ja organisaatioitasoilta. Täsmennyvät keskustelukierrokset tähtäsivät tuotteistamisen tavoitteiden yhdenmukaistamiseen.
 - Fasilitaattori antoi osallistujille tehtäväksi pohtia, mitkä ovat heidän mielestään tuotteistamisen tärkeimmät tavoitteet ja kirjoittaa nämä itselle ylös. Kirjoittamiseen annettiin aikaa 5 minuuttia.
 - Seuraavaksi osallistujat etsivät itselleen parin, jonka kanssa keskusteltiin omista löydöksistä. Ensin toinen parista kertoi omat ajatuksensa ja sitten toinen. Parit keskustelivat valinnoistaan 10 minuuttia ja päättivät, mitkä ovat heidän mielestään kaikkein tärkeimmät tavoitteet.
 - Parit esittelivät valitsemansa tavoitteet ja kirjasivat ne fläppitalulle. Kukin pari esitteli vain yhden asian kerrallaan, jonka jälkeen siirryttiin seuraavaan pariin, jotta kaikki pääsivät ääneen. Kierroksia käytiin niin kauan, että kaikki tavoitteet oli saatu fläpille. Tavoitteita löydettiin yhteensä 15.
 - Seuraavaksi tavoitteet priorisoitiin. Jokainen pari valitsi neljä mielestään tärkeintä tavoitetta ja merkitsivät näiden viereen plus-merkin. Näin tavoitteet saatiin tärkeysjärjestykseen yhteisymmärryksen hengessä.
- Tauko 10 min**
4. **Kehittävä simulointi (luku 8.2):** Keittävässä simuloinnissa osallistujat pääsivät kokeilemaan asiakastarpeiden priorisointia käytännössä. Palveluprosessit ovat usein aineettomia ja niistä on hankala viestiä tehokkaasti. Konkreettinen kokeileminen auttaa osallistujia ymmärtämään prosessia ja käsillä tekeminen tuo myös ajatteluun konkretian tunnetta ja osallistujien välinen keskustelu helpottuu.
 - Osuus aloitettiin kehityspäällikön esityksellä, jossa käsiteltiin asiakastarpeiden priorisoinnin periaatteita, kriteereitä ja menetelmiä.

- Osallistujat jaettiin kahteen eri ryhmään ja ryhmät ohjattiin eri huoneisiin. Fasilitaattori ohjasi toimintaa toisessa ryhmässä ja tutkija toisessa.
- Fasilitaattori antoi ensimmäiselle ryhmälle tehtäväksi järjestää asiakastarvelaput ensin järjestykseen tärkeimmästä vähiten tärkeään. Tämän jälkeen tarpeet luokiteltiin kolmeen luokkaan: kriittisiin, tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin asiakastarpeisiin. Toiselle ryhmälle annettiin tehtäväksi ensin luokitella asiakastarpeet kolmeen ryhmään ja sitten järjestää ne ryhmien sisällä tärkeysjärjestykseen.
- Molemmissa ryhmissä osallistujat pohtivat tehtäviä ensin yksin 10 minuuttia, minkä jälkeen muodostettiin pareja. Parit vertailivat omia tuloksiaan ja keskustelivat, millä periaatteilla priorisointi ja luokittelu pitäisi tehdä. Tähän annettiin aikaa 20 minuuttia.
- Parit yhdistettiin ryhmäksi ja heille annettiin tehtäväksi keskustella omista havainnoistaan ja vetää pohdintojaan yhteen ryhmänä. Keskustelun tavoitteena oli nostaa esille järjestämisen ja luokittelun periaatteita ja luokkien määrä.
- Ryhmät palasivat alkuperäiseen huoneeseen ja työpajaa alettiin vetää yhteen.
- Fasilitaattori jakoi osallistujat neljään uuteen ryhmään, joissa oli eri menetelmiä kokeilleita sekaisin. Ryhmille annettiin tehtäväksi täyttää taulukkoa, jossa oli viisi kysymystä:
 - Kumpi tehdään ensin, luokittelu vai priorisointi?
 - Miksi tässä järjestyksessä?
 - Kuinka monta luokkaa tarvitaan? Mitkä?
 - Millä perusteella / kriteereillä vaatimukset jaetaan eri luokkiin?
 - Millä perusteella / kriteereillä vaatimukset laitetaan tärkeysjärjestykseen?
- Jokainen ryhmä kertoi ja perusteli omat vastauksensa ja vastaukset kerättiin fläppitaululle.

5. **Työpajan arviointi:** Arviointilomakkeen täyttö sekä avoin, sanallinen palaute työpajasta järjestäjille ja fasilitaattorille.

9.4.3 Tuotokset

Sekä tuotteistamisen tavoitteista että priorisoinnin periaatteista saatiin paljon näkemyksiä ja ehdotuksia. Osallistujat tutustuivat priorisoinnin haasteisiin ja monimutkaisuuteen, ja keskustelua tiivistettiin reflektointipohjaan.

9.4.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Yleisesti osallistujat arvioivat työpajan hyvin onnistuneeksi. Palvelujen kehittämisen prosessi synnytti paljon ylimääräistä keskustelua ja aikataulu venyi hieman. Työpaja paljasti, kuinka monenlaisia käsityksiä tuotteistamisesta osallistujilla on. Tämä näkyi täsmennyvien keskustelukierroksien lopputuloksessa, jossa äännet jakautuivat hyvin laajasti tuotteistamisen tavoitteiden kesken.

Kolme tavoitetta saivat kaksi plussaa ja muut yhden tai nolla. Keskustelu nosti tehokkaasti esille tuotteistamisen käsitteen monimutkaisuuden ja sen, että sillä tavoitellaan monia erilaisia asioita, joiden hyötyjä on vaikea verrata keskenään. Osallistujat pitivät priorisointiharjoitusta onnistuneena, sillä se oli hyvin konkreettinen. Kokeilemalla prosessia käytännössä hankaluudet ja kehityskohteet selviävät aikaisessa vaiheessa ja haasteet ja tärkeät asiat tulevat selväksi kaikille. Simuloinnin tehtävänantoa pidettiin melko monimutkaisena.

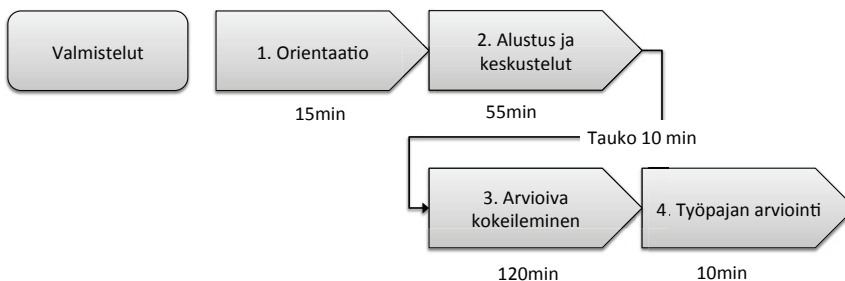
9.5 Asiakstarpeiden keräämisen malli QPR:lle

9.5.1 Tausta ja tilanne

Työpaja oli viimeinen kolmesta QPR:llä järjestetystä työpajasta, jossa suunniteltiin palvelujen kehittämisprosessia yhdessä henkilöstön kanssa. Edellinen työpaja liittyi asiakstarpeiden priorisointiin käytännössä. Tässä työpajassa aihetta laajennettiin hieman ja tarkastelun kohteena oli asiakstarpeiden keräämisen malli QPR:llä. Osallistujat tarkastelivat kolmea näkökulmaa: 1) asiakstarpeiden keräämisen prosessia; 2) tietokantaa, johon kehittämistarpeet kerätään; ja 3) asiakstarpeiden kuvaamisen muotoa. Tutkijat ja kehittäjät olivat hahmotelleet kustakin näistä alustavan prototyypin, joita työpajassa työstettiin. Työpajan tavoitteena kehittää näitä kolmea prototyyppiä samanaikaisesti ja osallistaa henkilöstöä palvelukehitykseen. Työpajan avulla jalkautettiin palvelun tuotteistamisprosessia ja kerättiin ideoita ja kokemuksia prosessin jatkokehitystä varten. Työpajaan osallistui 8 konsulttia, myyjää, päällikköä ja johtajaa sekä kolme havainnoivaa tutkijaa. Tilaisuutta fasilitoi Innotiimin konsultti.

9.5.2 Prosessi

Työpaja aloitettiin samoin kuten kaksi aikaisempaa työpajaa, eli ensin esiteltiin palvelujen kehittämisprosessin nykytila ja mitä muutoksia siihen oli tullut edellisen työpajan jälkeen. Esityksen tarkoitus oli myös selventää sellaisia prosessiin liittyviä hieman epäselviä käsitteitä, joita oli noussut edellisissä työpajoissa. Työpajan työstövaiheen tavoitteena oli kerätä ideoita kolmeen prototyyppiin. Osallistujat otettiin mukaan prosessiin antamaan ideoitaan ja mielteitään prototyypeistä. Menetelmän ideana oli luoda yhteisymmärrystä prototyyppien tavoitteista ja tarkoituksista.



Ennen työpajaa

Työpaja valmisteltiin yhteistyössä QPR:n kehitysprojektin vastuuhenkilöiden, fasilitaattorin ja tutkijoiden välillä. Työpajan osallistujille ei annettu esitehtävää. Kehityspäällikkö valmisteli esitykset tuotteistamisen nykytilasta ja palvelun kehitysprosessin avainkäsitteistä. Suureen kokoustilaan oli valmisteltu kolme rastipaikkaa. Jokaiselle paikalle oli kuvattu suurille lakanoille käsiteltävä prototyyppi ja siihen liittyvät tehtävät. Osallistujista valittiin kullekin rastipaikalle vetäjät (ns. apufasilitaattorit) etukäteen.

- Ensimmäinen rasti käsitteli asiakastarpeiden keräämisen prosessia ja tehtävänä oli vastata seuraaviin kysymyksiin:
 - Miten asiakastarpeet ohjataan oikeaan paikkaan?
 - Miten asiakastarpeita analysoidaan ja arvioidaan?
 - Miten prosessissa säilytetään yhteys asiakkaaseen?
- Toinen rasti käsitteli asiakastarpeiden kuvaamisen formaattia ja tehtävänä oli vastata seuraaviin kysymyksiin:
 - Millainen on hyvä asiakastarina?
 - Miten asiakastarve viestitään parhaiten kuvauksessa?
 - Miten asiakastarpeen kuvaus auttaa priorisointia ja suunnittelua?
- Kolmas rasti käsitteli kehittämistarvetietokantaa ja tehtävänä oli vastata seuraaviin kysymyksiin:
 - Mitkä ovat kehittämistarvetietokannan tärkeimmät tehtävät?
 - Millä sisällöllä kehittämistarvetietokanta täyttää tehtävänsä?
 - Miten kehittämistarvetietokannan avulla säilytetään yhteys asiakkaaseen?

Juoksutus työpajassa

1. **Orientaatio:** Fasilitaattori esitteli työpajan tavoitteet ja johti rennon esitetytymiskierroksen. Osallistujat tunsivat toisensa entuudestaan, mutta tilanteen rentouttamiseksi fasilitaattori pyysi osallistujia kertomaan nimensä ja kenelle on vaikeinta ostaa joululahja.
2. **Alustus kehitettävästä prosessista ja keskustelu prosessin käsitteistä:** Palvelupäällikkö esitteli parannellun ylätason prosessikuvan palvelujen kehittämisprosessista, jota oli kehitetty jo kahdessa aikaisemmassa työpajassa. Tämän jälkeen palvelupäällikkö jatkoi toisella esityksellä, jossa keskityttiin asiakastarpeiden keräämisen mallin avainkäsitteisiin, joista oli epäselvyyksiä aikaisemmissa työpajoissa. Vaiheen tarkoituksena oli luoda yhteistä kieltä ja ymmärrystä osallistujien välille.
 - Fasilitaattori antoi osallistujille kuuntelutehtävän, jossa piti pohtia seuraavia kysymyksiä:
 - Miten asiakastarpeita kerätään?
 - Mitä asiakastarpeilla tehdään?
 - Mitä asiakastarpeet sisältävät?
 - Esityksen jälkeen aloitettiin fasilitaattorin johtama keskustelu kuuntelutehtävien teemoista, mutta pian nousi esille useita muitakin kysymyksiä. Osallistujia kiinnosti enemmän se, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, kun uusi prosessi otetaan käyttöön.
 - Koska osallistujat kokivat uuden kysymyksen tärkeämmäksi kuin kuuntelutehtävän kysymykset, keskustelu käytiin uuden teeman ympärillä. Fasilitaattori kirjasi uuden keskustelun tärkeimpiä huomioita ylös ja kiteytti keskustelun aikataulun mukaisesti.

Tauko (10 min)

3. **Arvioiva kokeileminen (ryhmämessut, luku 8.3):** Ryhmämessujen idea on, että ison joukon kaikki jäsenet pääsevät keskustelemaan kaikista

asioista. Alla näkyy ryhmämessujen toimintamalli. Tavoitteena on koota ideoita, ajatuksia ja kommentteja prosessiin liittyvien prototyyppien pohjalta.

- Jokaiselle rastille nimettiin yksi henkilö fasilitaattoriksi, joka pysyi samalla rastilla koko ajan. Loput osallistujat jaettiin kolmeen pariin ja jokainen pari valitsi yhden rastipaikan, jolle he siirtyivät.
 - Rastipaikoilla parit tutustuivat seinällä oleviin prototyyppeihin. Ensin tehtävänantojen kysymyksiä mietittiin yksin 5 min, jonka jälkeen parit keskustelivat ajatuksistaan yhdessä (noin 30 min).
 - Fasilitaattorit kirjasivat parien oivalluksia ylös fläppitaululle ja seinillä oleville prototyypeille. Fasilitaattorit eivät itse osallistuneet keskusteluun, vaan sananvalta annettiin pareille.
 - Kun aika oli täynnä ja oivallukset seinällä, parit siirtyivät seuraavalle rastipaikalle.
 - Seuraavaksi fasilitaattori esitteli edellisen parin tärkeimmät oivallukset uudelle parille. Kaikki parit käyvät läpi kaikki rastit.
 - Ensimmäisellä rastilla kului hieman enemmän aikaa toiminnan ja keskustelun käynnistymiseen (35 min). Toisaalta seuraavilla paikoilla oli apuna jo aikaisemman parin keskustelujen dokumentointi. Kahdella viimeisellä rastilla yksilöpohdinnat veivät 5 min ja parikeskustelu 10 min.
 - Kun kaikki paikat oli käyty läpi, jakaannuttiin uusiksi pareiksi ja jokaisen paikan ideat priorisoitiin. Parit kävivät rastit läpi uudelleen ja keskustelivat, mitkä havainnot olivat kaikkein tärkeimpiä. Kaksi parin mielestä tärkeintä havaintoa merkittiin punaisella tussilla.
 - Lopputuloksista keskusteltiin yhdessä fasilitaattorin johdolla.
4. **Työpajan arviointi:** Fasilitaattori veti lopuksi yhteen kolmen työpajan annin ja kiitti osallistujia arvokkaasta työstä. Osallistujille kerrottiin jatko-toimenpiteistä. Lopuksi he antoivat palautetta työpajasta järjestäjille ja fasilitaattorille.

9.5.3 Tuotokset

Konkreettisina, dokumentoituina tuotoksina työpajasta saatiin valmiiksi priorisoituja huomioita ja kehitysehdotuksia kehitettäviin prototyyppeihin. Osallistujat pystyivät jakamaan mielipiteitään ja keskusteluissa saatiin parempi kokonaiskuva sekä koko palvelujen kehittämisprosessista että kehityksen kohteena olleista prototyypeistä.

9.5.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Työpaja onnistui hyvin. Osallistujia oli sopivasti ja kaikki osallistuivat aktiivisesti työskentelyyn. Osallistujat antoivat paljon kehitysehdotuksia prototyyppeihin. Tärkeää oli myös se, että työntekijät pääsivät kertomaan huoliaan pro-

sessin suhteen ja kuvaamaan, mitkä asiat olivat heille epäselviä, Tässä joitakin huomioita työpajasta ja vinkkejä vastaavan työpajan järjestämiseen.

- Työpajassa käsiteltiin monia ennalta valmistettuja asioita, kuten esitykset ja prototyypit. Näiden huolellinen valmistaminen on erittäin tärkeää, jotta työpajan tuotokset vastaavat tavoitteita. Esitykset, prototyypit ja annetut tehtävät ohjaavat osallistujien tekemisiä.
- Prototyypit pitää suunnitella ja kuvata riittävällä tasolla, jotta niitä on helppo käsitellä. Toisaalta niiden pitää olla riittävän yksinkertaisia, jotta osallistujat voivat keskustella niiden välityksellä. Hyvä tehtävänanto auttaa keskusteluissa.
- Kiteytysvaiheeseen kuluu usein paljon aikaa. Tässä työpajassa kehitysehdotusten priorisointiin olisi voinut varata hieman enemmän aikaa, jotta konkreettisista jatkotoimenpiteistä olisi päästy miettimään tarkemmin.
- Työpajan alkuperäinen suunnitelma muuttui hieman, kun kuuntelutehtävän ohella nousi esille vielä tärkeämpiä asioita. Työpajan fasilitaattorin on oltava valmis reagoimaan nopeasti, jos työpajan sisältöön tulee muutostarpeita. Tärkeää on, että työpajan tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja nousseisiin ongelma-kohtiin tartutaan.

Tämä oli työpajasarjan viimeinen työpaja. Yhteensä työpajoja oli kolme. Prosessin keskeistä antia on huomio siitä, että yhteisen ymmärryksen luomiseksi tarvitaan paljon aikaa, kärsivällisyyttä ja huolellisuutta. Lisäksi on huomattava, että monet kehittämisen kohteelle ulkoiset asiat voivat vaikuttaa kehittämisprosessiin. Palveluiden tuotteistaminen ei ole irrallinen yrityksen prosessi, vaan kytköksissä muihin liiketoiminnan ja organisoimisen prosesseihin. Työpajat auttoivat tunnistamaan relevantteja asioita ja niiden yhteyksiä toisiinsa. Samalla palveluiden kehittämisen prosessia saatiin kehitettyä vaiheittain koko ajan eteenpäin.

9.6 Käsikirjan ideointi Innotiimillä

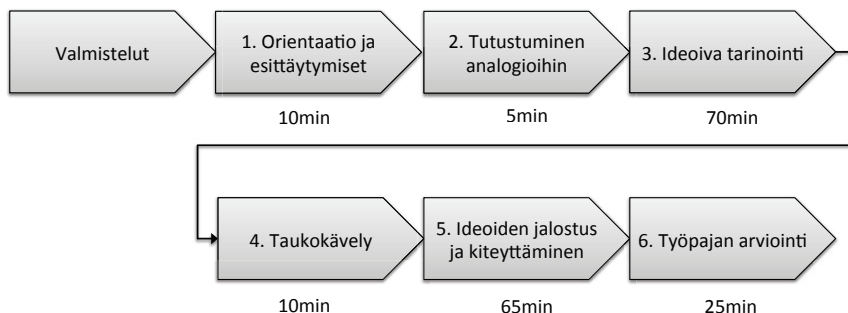
9.6.1 Tausta ja tilanne

Innotiimi oli tekemässä uuden palvelunsa osaksi asiakkaille suunnattua käsikirjaa. Työpajan tavoitteena oli kiteyttää ja yhdenmukaistaa osallistujien ajatuksia siitä, millainen käsikirja olisi, mitä sillä tehdään ja mikä käsikirjan rooli on suhteessa palveluun. Työpajassa ideoitiin käsikirjan sisältöä, toteutusta ja käyttämistä.

Työpajaan osallistui neljä Innotiimin konsulttia. Lisäksi mukana oli fasilitaattorina LEAPS-projektin tutkija ja kaksi tutkijaa havainnoimassa työpajan kulkua.

9.6.2 Prosessi

Työpajan tavoitteena oli luoda yhteisymmärryksessä lähtökohtia kohteena olevan palvelun käsikirjaan. Neljä osallistuvaa konsulttia olivat tehneet paljon yhteistyötä, mutta eivät olleet sopineet vielä yhdessä, miten käsikirja toteutetaan ja mitä se sisältää. Työpajan ilmapiiriä virkistettiin aluksi tutustumalla erilaisiin käsikirjoihin, joita tutkijat olivat tuoneet mukanaan (Uusia ajatuksia analogioilla, luku 6.1). Analogiat ovat hyviä herättämään osallistujien mielenkiinnon ja luomaan avoimen ja luovan ilmapiirin. Osallistujat tutustuivat käsikirjoihin ja miettivät, mikä tekee käsikirjasta hyvän. Seuraavaksi osallistujat kirjoittivat tarinoita (Ideoiva tarinointi, luku 6.5) ja ideoivat käsikirjaa niiden avulla. Ideoita haettiin lisää taukokävelyllä ja työpajan loppupuoliskolla ideoita jalostettiin ja kiteytettiin.

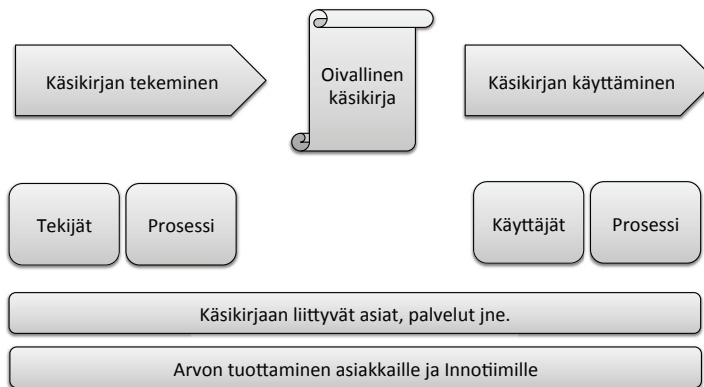


9.6.3 Ennen työpajaa

- Osallistujille ei annettu esitehtävää. Tutkijat valmistelivat analogia-tehtävän kokoamalla erilaisia käsikirjoja. Lisäksi valmisteltiin luokittelukehys, jota työpajassa käytettiin käsikirjaan liittyvien ideoiden jäsentämisessä.

9.6.4 Juoksutus työpajassa

1. **Orientaatio ja esittäytymiset:** Osallistujat olivat tehneet jo pitkään yhteistyötä ja tutkimusryhmä oli osallistujille tuttu, joten esittelyjä ei tarvittu. Fasilitaattori esitteli työpajan agendan ja tavoitteet.
2. **Tutustuminen analogioihin (luku 6.1):** Työpaja pidettiin isossa avoimessa kokoustilassa. Pöydälle oli kerätty analogioiksi noin 20 erilaista käsikirjaa, esimerkiksi lintukirjoja, sudenpentujen käsikirja, dummies-kirjoja, matematiikan ja fysiikan käsikirja. Kirjojen avulla saatiin herätettyä osallistujien mielenkiinto ja ne antoivat ideoita työpajan tavoitteiden asetantaan ja koko työpajaan. Osallistujat saivat tutustua pöydälle asetettuihin käsikirjoihin noin viiden minuutin ajan.
3. **Ideoiva tarinointi (luku 6.5):** Kun osallistujat olivat tutustuneet käsikirjoihin, fasilitaattori antoi heille tehtäväksi kirjoittaa tarina aiheesta ”Oivallinen käsikirja”. Tarinan kirjoittamiseen annettiin aikaa 10 minuuttia. Kun tarinat olivat valmiita, osallistujat lukivat tarinansa hitaasti ääneen. Samalla muut osallistujat kirjoittivat post-it –lapuille tarinasta poimimiin tärkeitä asioita, ideoita ja avainsanoja. Laput koottiin seinälle ennalta piirretyn luokittelukehyksen päälle (kuva alla) ja selittivät tuotoksensa auksi. Samalla ideoita saatiin alustavasti kategorisoitua.



Kuva 10. Työpajassa käytetty luokittelukehys

4. **Taukokävely:** Tarinoiden läpikäynnin jälkeen pidettiin 10 minuutin tauko, jonka ajaksi osallistujat lähetettiin pareittain ulos kävelylle tarralappujen ja kynien kanssa. Tehtäväksi he saivat täydentää edellisen tehtävän ideoitaan keskustellen parin kanssa. Taukokävelyn avulla virkistettiin osallistujien olotilaa ja ajatuksia ja samalla kerättiin lisää ideoita edellisen vaiheen innoittamana.
5. **Ideoiden jalostus ja kiteyttäminen:** Jalostusta varten kaikki osallistujat siirtyivät luokittelukehyksen viereen. Tehtävänä oli ryhmäillä syntyneitä ajatuksia ja löytää ryhmille sopivat paikat kehyksessä. Tämä tehtiin vapaasti keskustellen ja ilman tarkempaa ohjeistusta. Fasilitaattori ohjasi ja veti keskustelua yhteen. Keskustelu oli hyvin aktiivista, ja sen aikana luotiin yhteinen ymmärrys tärkeistä ideoista. Ideoita ei kuitenkaan priorisoitu.

6. **Työpajan arviointi:** Viimeisessä vaiheessa osallistujat arvioida työpajaa, käsikirjan ideoita ja sopivat jatkotoimenpiteistä ja niiden aikatauluista. Tämän pohjalta muodostettiin työlista jatkoon ja päätettiin työpaja.

9.6.5 Tuotokset

Työpajassa syntyi uusia ideoita ja yhteistä näkemystä yhden palveluelementin suunnitteluun. Myös erimielisyyksiä tuli ilmi ja niistä päästiin keskustelemaan avoimesti.

9.6.6 Vinkkejä ja työpajan arvio

Työpajan alkuosa onnistui hyvin ja ideoita tuli paljon. Luokittelukehys selkeytti osallistujien ideoita ja asetti ne paremmin kontekstiin. Käsikirjaan liittyvät ajatukset ja ideat olivat laajempia kuin mitä etukäteen ajateltiinkaan. Seuraavassa työpajan oppeja:

- Ennen palvelun yksittäisten elementtien suunnittelua on mietittävä, mikä elementtien rooli kokonaisuudessa on ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Tässä työpajassa huomattiin, että käsikirjan rooli kehitettävän palvelun kokonaisuudessa ei ollut vielä täsmentynyt. Valmisteluissa olisi siis pitänyt arvioida tilannetta laajemmin ja arvioida myös käsikirjalle asetettuja tavoitteita ja sen roolia palvelussa.
- Tarinamenetelmän tuotokset voivat olla hyvin monipuolisia. Purkua ja kiteyttämistä varten kannattaa suunnitella sellainen purkupohja, joka helpottaa asioiden kategorisointia ja käsittelyä.
- Rikas ja monipuolinen keskustelu on tärkeää työpajojen onnistumiselle, mutta tärkeimmät asiat pitää saada kiteytettyä, jotta työpajasta saadaan ulos konkreettisia tuloksia ja voidaan päättää seuraavat toimenpiteet

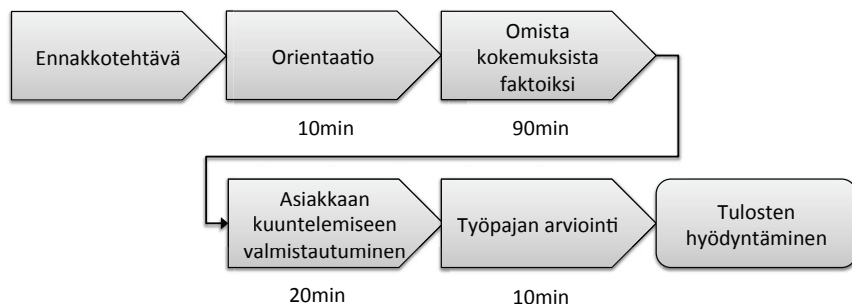
9.7 Konsulttien kokemusten tarkastelu Innotiimillä

9.7.1 Tausta ja tilanne

Innotiimi toteutti pilotin uudesta palvelusta. Muutama kuukausi pilotin jälkeen järjestettiin työpaja pilotin kokemusten ja oppien keräämiseksi uuden palvelun kehittämistä varten. Tavoitteena oli nostaa esille ja käsitellä jokaisen osallistujan omia kokemuksia ja fiiliksiä, joista arveltiin olevan suurta hyötyä kehittämisessä, kunhan ne saataisiin käsiteltyä yhdessä. Työpajaan osallistui kolme konsulttia, yksi ei päässyt mukaan. Lisäksi fasilitaattorina toimi LEAPS-projektin tutkija ja toinen tutkija havainnoi työpajan kulkua.

9.7.2 Prosessi

Prosessi nojasi osallistujien ennakkotehtävään, omien kokemusten kirjaamiseen tarinaksi. Siksi työpajan alussa päästiin nopeasti sisällön työstämiseen. Työpajalla oli kaksi tavoitetta ja molempiin oma menetelmänsä. Ensinnäkin kokemusten nostaminen yhteiseen keskusteluun, ja piilevien kokemusten tunnistaminen tarinamenetelmällä (luku 5.2). Tarinoiden pohjalta Innotiimiläiset pyrkivät tunnistamaan tärkeimpiä palvelun kehittämiskohteita ja muodostamaan työsuunnitelman kehitysprosessille. Toiseksi, refleктоimalla näitä omia kokemuksia ja niiden syntyä, pyrittiin valmistautumaan asiakkaiden kokemusten kuuntelemiseen tulevassa asiakasseminaarissa.



Ennakkotehtävä: Jokaista osallistujaa pyydettiin käymään kalenterimerkintänsä läpi pilotin ajalta, ja tällä tavalla palauttamaan mieleen pilotin tapahtumia. Näiden muistikuvien pohjalta jokainen kirjoitti tarinan. Tarinaan piti sisällyttää hyvä kokemus, huono kokemus ja yhdentekevä kokemus pilotista.

1. **Orientaatio:** Fasilitaattori avasi työpajan ja johti keskustelun työpajan tavoitteista. Fasilitaattori myös esitteli työpajan prosessin. Kaikki osallistujat tunsivat jo toisensa, joten esittäytymisiä ei tarvittu.
2. **Omista kokemuksista faktoiksi (luku 5.2):** Tällä tarinamenetelmällä pyrittiin nostamaan pilottiin osallistuneiden kokemukset yhteiseen keskusteluun, ja jäsentämään niistä kehitystarpeita palvelulle.
 - o Fasilitaattori esitteli menetelmän ja antoi ohjeet tarinoiden lukemiseksi: *Tarinat pitää lukea kuuluvalla äänellä. Lue tarina ensin ker-*

taalleen ja sitten uudelleen hitaammin. Samalla kuulijoiden tulee kirjoittaa tarralapuille huomioitaan palvelun pilotista.

- Etukäteen kirjoitetut tarinat luettiin yksitellen ääneen. Kuulijat kirjoittivat samalla huomioita tarralapuille. Tarinoiden välissä käytettiin muutama minuutti kirjoittamiseen, myös tarinan lukija sai kirjoittaa lappuja omasta tarinastaan. Tämän jälkeen laput kiinnitettiin tyhjälle seinälle karkeasti ryhmitellen.
 - Kun kaikki tarinat oli luettu, fasilitaattori johti vielä keskustelun huomioista. Seinällä olevat laput ryhmiteltiin tarkemmin sisällön mukaan.
 - Tämän jälkeen fasilitaattori johti keskustelun siihen, mitkä asiat johtivat esille nostettuihin kokemuksiin. Miksi tapahtui niin kuin tapahtui? Tavoitteena oli konkretisoida kokemuksia ja löytää niistä yhteinen näkemys. Keskustelun pohjalta kirjattiin fläpille ideoita kehitystarpeista. Tavoitteena oli mahdollisimman konkreettisten ehdotusten tuottaminen.
 - Ehdotusten kehittelyn jälkeen ne priorisointiin yksinkertaisella äänestyksellä. Jokainen sai valita kolme tärkeintä kehityskohdetta. Tulokseksi saatiin siis järjestetty lista palvelun kehitystarpeista.
3. **Asiakkaan kuuntelemiseen valmistautuminen:** Fasilitaattori veti tarinamenetelmän jälkeen lyhyen refleктоivan keskustelun. Tavoitteena oli asiakaskokemusten keräämiseen valmistautuminen refleктоimalla pilotin aikaisten omien kokemusten muodostumista ja kertomista.
- Refleктоivan keskustelun taustaideana oli ymmärtää omien kokemusten muodostuminen pilotin aikana. Tämän jälkeen keskusteltiin siitä, miten asiakkaiden kokemukset muodostuvat ja miten ne ilmenevät. Refleктоivaksi keskustelun viritti sitä edeltävä tarinamenetelmä, jossa jokainen pohti omia kokemuksiaan mahdollisimman konkreettisesti, suhteuttaen niitä pilotin aikaisiin tapahtumiin, tilaisuuksiin ja yhdessä asiakkaiden kanssa tehtyyn työhön.
 - Keskustelun tavoitteena oli valmistautua muutaman viikon päästä järjestettävään asiakasseminariin, jossa pilotin tuloksia käytäisiin läpi yhdessä asiakkaiden kanssa. Tulossa oli siis erinomainen tilaisuus kerätä asiakkaiden kokemuksia palvelun kehittämistä varten.
 - Asiakasseminaarissa kerättyä aineistoa käsiteltiin Innotiimillä uudessa työpajassa heti asiakasseminarin jälkeen. Asiakaskokemusten ja -havaintojen keräämiseksi tutkijat valmistelivat myös havainnointipohjan ja -ohjeen (Katso liite 2).
4. **Työpajan arviointi:** Työpajan päätteeksi fasilitaattori kokosi osallistujilta palautetta työpajan onnistumisesta. Lisäksi suunniteltiin yhdessä seuraavista tehtävästä, erityisesti seuraavan työpajan esitehtävästä: asiakaskokemusten keräämisestä asiakasseminaarissa.

9.7.3 Tuotokset

Työpajan konkreettisenä tuotoksena saatiin priorisoitu lista kehitysehdotuksista, jotka pohjautuvat pilotista saatuihin kokemuksiin. Innotiimillä hyödynnettiin listaa tuotteistamisprosessin suunnittelussa. Sen pohjalta laadittiin työsuunnitelma palvelun kehittämiseksi seuraavien kuukausien ajaksi heti työpajan jälkeen.

9.7.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Konsulttien kokemusten kerääminen tarinamenetelmällä toimi mukavasti – esille nostetut kokemukset olivat konkreettisia. Osasta konsultit olivat jo keskustelleet, tai ne olivat heille yhteisiä. Osa taas nousi keskusteluun työpajassa. Keskustelussa esille nostetuista kokemuksista saatiin kiteytettyä konkreettisia kehitystarpeita ja tehtäviä tuotteistamisen prosessiin. Tämä onnistui hyvin erityisesti siksi, että työsuunnitelmaa työstettiin heti työpajan jälkeen.

Vastaavan työpajan järjestäjän kannattaa huomioida seuraavat asiat.

- Osallistujamäärältään pieni työpaja on haavoittuvainen poissaoloille. Tässä työpajassa yksi osallistuja neljästä ei päässyt paikalle, joten keskustelu jäi siltä osin suppeammaksi. Tarinamenetelmä toimi tästä huolimatta, koska poissaolija lähetti kirjoittamansa tarinan sähköpostitse ennen työpajan alkua, joten se voitiin lukea tarinoiden purkamisessa. Kannattaa siis tehdä suunnitelma poissaolojen varalta.
- Asiakkaan kuuntelemiseen valmistautumisessa käyty reflektointikeskustelu osoittautui haasteelliseksi fasilitoida. Kenties pelkän keskustelun sijaan jonkinlainen eläytyvä menetelmä, näytteleminen tai tarinointi, olisi toiminnut paremmin. Reflektioivassa keskustelussa fasilitaattorin rooli korostuu huomattavasti.

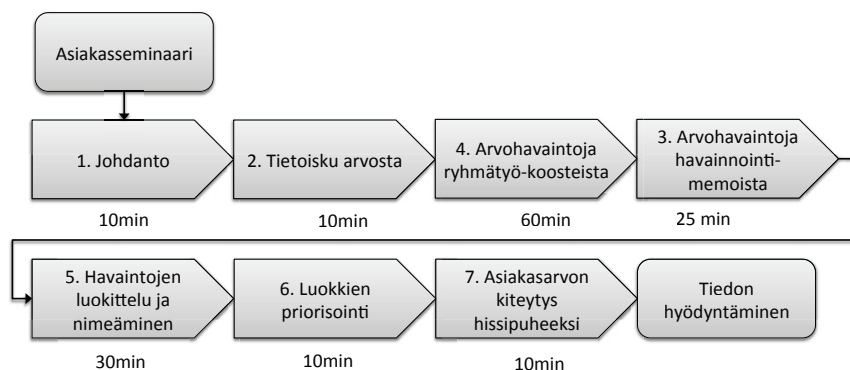
9.8 Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavaintoja

9.8.1 Tausta ja tilanne

Innotiimillä haluttiin ymmärtää asiakkaan kokemuksia uudesta palvelusta. Palvelu oli jo toteutettu useampien asiakkaiden kanssa, ja seuraavana askeleena oli tehdä palvelusta selkeä, tuotteistettu versio. Asiakkaiden saaminen kehittämistyöpajaan oli haastavaa, mutta tulossa oli asiakasseminaari, jossa asiakkaat esittelivät toisilleen palvelun lopputuloksia ja keskustelivat ryhmissä kokemuksistaan. Tuotteistamistyöpajassa päätettiinkin jalostaa asiakasseminaarissa syntyneitä oivalluksia innotiimiläisten kesken. Työpajan tavoitteena oli selvittää, millaista arvoa asiakas palvelusta sai ja miten sitä voisi jatkokehittää.

9.8.2 Prosessi

Työpajaan osallistui Innotiimin konsultteja, jotka olivat vastuussa palvelun tarjoamisesta ja kehittämisestä. Kyseisessä tiimissä toimi yhteensä neljä henkilöä, joista yksi ei päässyt paikalle. Tutkijat fasilitoivat ja havainnoivat työpajan etenemistä. Työpaja järjestettiin heti asiakasseminaarina seuraavana päivänä, jotta asiakkaiden näkemykset olisivat kirkkaana muistissa. Innotiimiläisiä pyydettiin esitehtävänä merkitsemään ylös asiakasseminaarissa esiin nousseita seikkoja mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Tätä varten heille annettiin yksinkertainen havainnointipohja. Lisäksi heitä pyydettiin valmistautumaan esittelemään toisilleen asiakasseminaarin pienryhmissä syntynyttä keskustelua. Nämä kaksi aineistoa, havainnot ja ryhmätyökoosteet, toimivat työpajassa käsiteltävänä aineistona (kts. Liite 2).



Varsinaisessa työpajassa sovellettiin “Arvohavaintoja asiakastarinoista” – menetelmää (luku 5.1), jossa arvohavaintoja etsitään avoimin mielin asiakasaineistosta. Lopuksi havainnot priorisoitiin ja kiteytettiin hissipuheiksi (luku 7.3). Prosessi kuvataan tarkemmin alla.

1. **Johdanto:** Työpajan alussa esitettiin työpajan tavoitteet ja työskentelytapa. Lisäksi keskusteltiin lyhyesti asiakasseminaarista ja siitä, miten havainnointi onnistui.

2. Tietoisku arvosta

- Fasilitaattori (LEAPS-tutkija) esitteli alkuun tietoiskun siitä, miten asiakasarvo määritellään ja millaisista asioista arvo voi syntyä palvelukohtaamisissa. Tavoitteena oli virittää osallistujat ajattelemaan asiakasarvoa perinteistä käsitystä monisyisempänä ilmiönä. Osallistujille esitettiin arvokehikko, jolla työpajassa jäsennettiin aineistosta löytyviä arvohavaintoja (ts. koskeeko havainto arvoa asiakkaalle henkilönä vai yrityksenä, ja onko se positiivista, negatiivista vai puuttuvaa). Sen tavoitteena oli stimuloida osallistujia tunnistamaan erilaisia kokemuksia arvosta. Arvokehikko on esitetty liitteessä 3.

3. Arvohavaintoja ryhmätyökoosteista

- Tämän jälkeen kutakin osallistujaa pyydettiin vuorollaan kertomaan toisille asiakasseminaarin ryhmätyöosuudessa syntyneitä päätelmiä, ideoita ja yhteenvetoja (5-10 min/esitys). Esittämiseen käytettiin apuna alkuperäisiä fläppitauluja ja muita muistin tukivälineitä. Muita osallistujia pyydettiin kuuntelemaan tarkkaavaisesti esiintyjää ja kirjaamaan ylös havaintoja asiakasarvosta.
- Kunkin esityksen jälkeen pidettiin pieni tauko, jonka jälkeen kuuntelijat esittelivät vuorotellen havaintonsa toisilleen ja ryhmittelivät ne seinälle arvokehikkoon (10 min). Esitysvuoro siirtyi seuraavalle osallistujalle, kunnes kaikki oli käyty läpi.

4. Arvohavaintoja havainnointimemoista

- Seuraavaksi osallistujia pyydettiin käymään omat havaintomuistiinpanonsa läpi. Heitä pyydettiin nostamaan sieltä esiin erillisille lapuille viisi yllättävintä ja viisi merkityksellisintä havaintoa. Samalla pidettiin kahvitauko.
- Osallistujia pyydettiin vuorotellen esittelemään toisilleen havaintonsa, ja siirtämään laput samaan kehikkoon jota käytettiin edellisessä vaiheessa. Näin arvohavaintoja ryhmiteltiin samalla tavalla kahdesta erilaisesta aineistosta.
- Tämän jälkeen pidettiin 15 minuutin tauko. Tauon aikana fasilitaattori merkitsi lappuihin, mihin arvokehikon luokkaan ne oli sijoitettu. Näin jatkotyöstössä pysyi mielessä, mitkä havainnoista edustivat esimerkiksi puuttuvaa arvoa.

5. Havaintojen luokittelu ja nimeäminen

- Tauon jälkeen osallistujia pyydettiin luokittelemaan havainnot uudelleen niiden sisällön perusteella. Osallistujat tekivät luokittelun yhdessä keskustellen samalla havainnoistaan.
- Kun luokat olivat valmiit, ne nimettiin arvoa kuvaavalla otsikolla. Nimeäminen koettiin haastavana mutta hyödyllisenä vaiheena, joka kiteytti arvon luonteen.

6. Luokkien priorisointi

- Valmiit luokat priorisoitiin ”investointitekniikalla” (luku 8.1): kullekin osallistujalle jaettiin nippu seteleitä, jotka he jakoivat haluamallaan tavalla arvoluokkien kesken.
- Priorisointi osoitti innotiimiläisten olevan suhteellisen yhtä mieltä merkittävimmistä asiakasarvon luokista: muutama luokka painottui kaikkien henkilökohtaisessa priorisoinnissa.

7. Asiakasarvon kiteytys hissipuheeksi

- Lopuksi osallistujia pyydettiin vielä laatimaan yksilölliset hissipuheet (luku 7.3), joissa kiteytyy työpajassa syntyneet keskeisimmät oivallukset. Tehtävänantona oli seuraava: ”Esitä 30 sekunnin kiteytys uusille palvelun asiakkaille: Miten palvelu muuttaa yrityksesi elämän?”
- Hissipuheiden laatimiseen annettiin aikaa reilu minuutti. Tämän jälkeen ne esitettiin vuorotellen ja videoitiin.

8. Työpajan päättäminen

- Työpaja päättyi katsaukseen siitä, miten asiakasarvon jäsentäminen voisi jatkua ja miten seminaarissa kerättyä tietoa voisi hyödyntää jatkossa. Lopuksi osallistujia kiitettiin ja sovittiin konkreettisista toimenpiteistä.

9.8.3 Tuotokset

Työpajassa tunnistettiin yhteensä 16 asiakasarvon luokkaa, joista osallistujat arvioivat noin 4-6 olevan tärkeimpiä. Lisäksi hissipuheet auttoivat osallistujia kiteyttämään oman näkemyksensä asiakasarvostaja tunnistamaan, miltä osin heidän näkemyksensä olivat yhteneviä.

9.8.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Yleisvaikutelmaltaan työpaja toimi hyvin ja auttoi jäsentämään asiakasarvoa yhdessä. Huomioitavia oppeja jatkoon ovat kuitenkin seuraavat:

- Varmista, että osallistujat ehtivät tehdä esitehtävät, sillä ne toimivat työpajan sisältönä.
- Rajaa huolellisesti tehtävänanto suhteessa työpajan aikarajoitteeseen – tässä kokeilussa kahden erilaisen asiakastiedon analysoinnille olisi saanut varata reilummin aikaa.
- Pyri varmistamaan, että kaikki tärkeät henkilöt pääsevät työpajaan. Tässä työpajassa yhden henkilön estyminen osallistumasta rajoitti yhteisen ymmärryksen syntymistä. Onneksi työpajaan saatiin kuitenkin myös poissaolleen henkilön esitehtävä yhteiseen käsittelyyn.
- Tämän työpajan prosessi oli monimutkainen. Onnistumisen mahdollistase, että osallistujat olivat tottuneet tekemään yhteistyötä ja ideoimaan yh-

dessä. Hajanaisemmassa ryhmässä juoksutuksen on hyvä olla yksinkertaisempi, minkä lisäksi yksittäisiin vaiheisiin on hyvä varata enemmän aikaa.

9.9 Elisän palvelusta ihannemalli

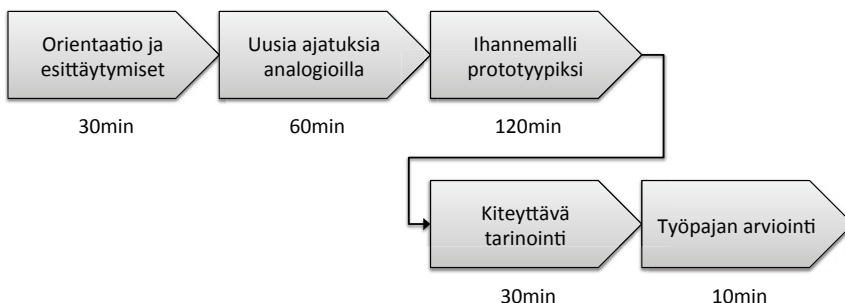
9.9.1 Tausta ja tilanne

Elisalla oli kehityskohteena uudenlainen tietoverkkopalvelu, jonka rakennetta ja pääsisältöä haluttiin hahmotella osallistavalla työpajatyöskentelyllä. Ennen työpajaa pieni ryhmä oli jo tehnyt taustatyötä ja laatinut alustavia rajauksia uudelle palvelulle. Työpajoilla haluttiin saada kehittämiseen kehittäjäryhmän ulkopuolisten henkilöiden näkemys. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli kiteyttää uuden palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia yhteisellä työskentelyllä. Toisessa työpajassa jatkettiin palvelun käsittelyä asiakastiedon näkökulmasta.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli ravistella jo muotoutuneita ajatuksia, ja jäsentää vielä uuden palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia eri näkökulmista. Työpajassa oli kolmen henkilön kehittäjäryhmän lisäksi yksi ulkopuolinen osallistuja yrityksen sisältä tuomassa uusia näkökulmia. Lisäksi työpajassa oli fasilitaattori ja kolme havainnoivaa tutkijaa.

9.9.2 Prosessi

Työpajan päätavoite oli ravistella ajatuksia ja ideoida palvelua uusista näkökulmista. Tähän tavoitteeseen tartuttiin kutsumalla kehittäjäryhmän ulkopuolinen jäsen mukaan työpajaan ja valmistelemalla työpajan menetelmät siten, että aiemmat rajaukset eivät määrittäisi työpajan tuloksia liikaa. Työpajan alkuun valmisteltiin analogiamenetelmä (luku 6.1) tuomaan uusia näkökulmia kehitettävään palveluun. Tämän jälkeen palvelua käsiteltiin luomalla useampia erilaisia prototyyppisiä kehitettävästä palvelusta (luku 7.2). Lisäksi työpajan yhteenveto toteutettiin kiteyttävä tarinointina (luku 7.4), jossa osallistujien piti vielä eläytyä erilaisiin asiakasrooleihin.



Ennen työpajaa: Työpaja valmisteltiin yhdessä Elisän, Innottiimin fasilitaattorin ja LEAPS-tutkijoiden kanssa. Valmisteluihin kuului erityisesti fasilitaattorin ja tutkijoiden perehdytys kehitettävän palvelun päälinjoihin. Sen sijaan työpajaa varten ei palvelusta valmisteltu erityistä alustusta. Tavoitteeksi nousi ajatusten ravistelu sen sijaan, että nykyisiä suunnitelmia olisi suoraan kehitetty eteenpäin työpajassa.

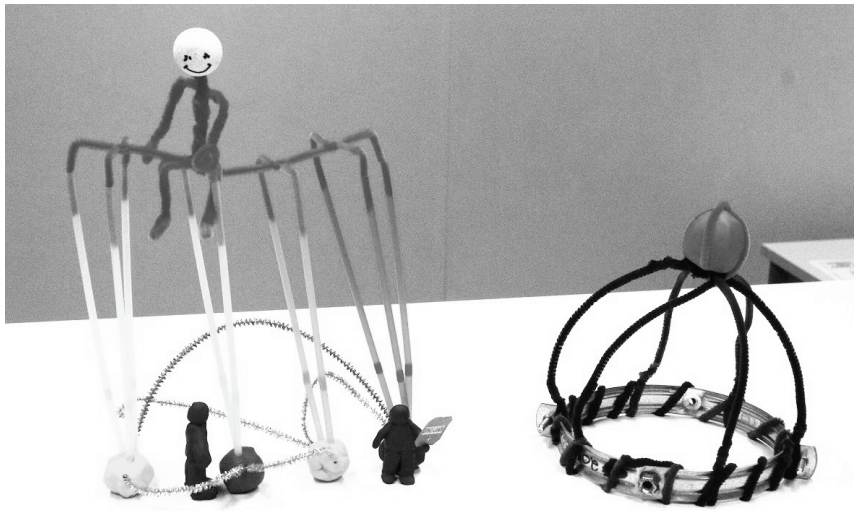
1. **Orientaatio työpajaan:** Työpaja käynnistettiin melko pitkällä orientaatiolla rennosti kahvipöydän ääressä. Fasilitaattori johti vapaata keskustelua.

lua, jonka aikana esittäydettiin. Mukana olevat kehitysryhmän jäsenet kertoivat samalla lyhyesti kehitettävästä palvelusta. Tämän jälkeen fasilitaattori esitteli työpajan tavoitteet ja prosessin. Orientaatio oli tärkeä, koska kyseessä oli ensimmäinen työpaja.

2. **Uusia ajatuksia analogioilla (luku 6.1):** Analogiamenetelmällä pyrittiin ravistelemaan osallistujien näkemyksiä uudesta palvelusta. Erityisesti kehittäjäryhmä oli jo kehittänyt palvelua jonkin aikaa – mahdollisista rajauksista ajatuksissa piti jotenkin päästä irti.
 - Analogiamenetelmässä ideointiin ensin vertauskohtia uudelle palvelulle muista palveluista. Nämä analogiset palvelut saivat olla miltä toimialalta tahansa, mitään rajoituksia ei ollut, paitsi se, että niiden piti jotenkin muistuttaa ideaa kehitettävästä palvelusta. Fasilitaattori johti keskustelua ja kirjasi analogioita seinälle kiinnitettyihin fläppipapereihin. Analogioita syntyi keskustelussa nopeaan tahtiin useamman fläpin verran.
 - Kun analogioita oli kertynyt riittävästi, siirryttiin keskustelemaan analogisten palveluiden ominaisuuksista. Mitkä asiat tekevät analogiset palvelut hyväiksi? Miten niiden pitää toimia? Fasilitaattori ohjeisti osallistujat ensin ideoimaan palvelun hyviä ominaisuuksia pareittain ja kirjaamaan ideoita fläpeille seinälle.
 - Kun palveluiden ominaisuuksia oli kirjattu useamman fläpin verran, käytiin ne koko ryhmän kanssa yhdessä läpi. Fasilitaattori johti keskustelua. Ideoiden esittelyn lisäksi keskustelussa kehitysryhmän ulkopuolisella jäsenellä oli merkittävä kommentaattorin rooli ideoiden suhteen. Hän toimi ”asiakassimulaattorina”, pyrki siis eläytymään asiakkaan rooliin palvelun ominaisuuksien arvioinnissa. Muut osallistujat pääsivät vuorovaikutuksessa esittämään kysymyksiä ”asiakkaalle”.

3. **Ihannemalli prototyypiksi:** Prototyyppien luomisella pyrittiin jäsentämään ideoinnin tuloksista ihannemalli kehitettävälle palvelulle. Prototyyppien tekemisellä pyrittiin muodostamaan pohdittuja näkemyksiä ja laajentamaan yhteisymmärrystä palvelun tärkeistä ominaisuuksista.
 - Prototyypit tuotettiin kolmessa vaiheessa. Fasilitaattori ohjeisti yhden työstövaiheen kerrallaan, jotta tehtävänanto olisi koko ajan mahdollisimman selkeä.
 - **Yksilötyö:** Jokainen osallistuja poimi analogiamenetelmällä tunnistetuista ominaisuuksista mielestään tärkeimpiä. Tavoitteena saada jokainen osallistuja ajattelemaan ja ideoimaan, ja kirjaamaan lehtiöön jonkinlainen kokonaiskuva ihannepalveluun kuuluvista ominaisuuksista. Aikaa tähän oli 15 minuuttia.
 - **Fläppimalli:** Fasilitaattori jakoi osallistujat kahteen ryhmään. Molemmille annettiin tehtäväksi ihannemallin kuvaaminen fläpille. Yksilötyöstön pohjalta pienryhmien piti kuvata yhteinen ihannemalli palvelusta ja lisäksi nimetä palvelu. Aikaa tähän oli 30 minuuttia.

- **Fyysinen malli:** Fasilitaattori antoi samoille pienryhmille seuraavaksi tehtäväksi luoda fläpille kuvatusta ihannemallista fyysisen prototyypin. Tavoitteena oli saada jokainen ryhmä pohtimaan ihannemalliaan uudesta näkökulmasta. Ryhmien piti askarrella malli mehupilleistä, muovailuvahasta, kartongista ja muista lapsille tutuista askartelutarvikkeista. Mitään rajoituksia ei mallille annettu. Pikemminkin päinvastoin, fasilitaattori ohjeisti rakentamaan mallin mahdollisimman vapaasti. Alla kuva ryhmien tuottamista malleista.



Kuva 11. Työpajassa tuotettuja fyysisiä prototyyppejä.

- Tämän jälkeen fasilitaattori kokosi pienryhmät yhteen seuraavaa vaihetta varten. Pienryhmät esittelivät prototyyppejään koko työpajalle, ja niistä keskusteltiin pitkään. Ryhmät kyselivät toisiltaan tarkennuksia ja keskustelussa pyrittiin luomaan yhteinen ymmärrys prototyypeistä.
 - Koska prototyyppeiden luominen ei vielä kiteytä työpajan työstöä, oli työpajassa vielä kolmas menetelmä yhteenvetävänä vaiheena.
4. **Kiteyttävä tarinointi (luku 7.4):** Kiteyttävän tarinoinnin tavoitteena antaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuus kiteyttää ja jakaa oma näkemyksensä kehitettävän palvelun tärkeimmistä ominaisuuksista.
- Fasilitaattori pyysi Jokaista osallistujaa kirjoittamaan kirje tulevaisuudesta poikkeuksellisen tyytyväiseltä asiakkaalta. Fasilitaattori antoi jokaiselle osallistujalle jonkin asiakasroolin, jonka näkökulmasta kirje piti eläytyen kirjoittaa. Kirjoittamiselle varattiin aikaa 10 minuuttia.
 - Kirjeet luettiin yksitellen ääneen ja lukemisen aikana jokainen kirjoitti kuulemastaan kirjeestä (tarinasta) papereille tarinan esille nostamia tärkeimpiä ominaisuuksia kehitettävästä palvelusta. Jokaista pyydettiin nostamaan esille kehitettävän palvelun 4-6 tärkeintä ominaisuutta.

- Kaikkien kirjeiden lukemisen jälkeen käytiin keskustelukierros, jonka aikana jokainen osallistuja sai esitellä lyhyesti tarinoista poimimansa 4-6 tärkeintä ominaisuutta. Tämä keskustelu toimi työpajan sisällöllisenä yhteenvetona.
5. **Työpajan arviointi:** Työpajan päätteeksi käytiin vielä palautekeskustelu työpajan kokonaisuuden, menetelmien ja fasilitoinnin onnistumisesta. Samalla keskusteltiin työpajasarjan jatkon suunnittelusta. Tutkijat keräsivät lisäksi palautetta lomakkeella.

9.9.3 Tuotokset

Työpajassa saatiin aikaan neljä dokumentoitua tuotosta:

- Paljon ideoita palvelulle analogioista
- Fläpeille kiteytetyt ihannemallien prototyypit
- Fyysiset ihannemallien prototyypit, askartelun tuotokset myös valokuvattiin
- Kiteytystarinoiden (kirjeiden) pohjalta lyhyt lista palvelun tärkeistä ominaisuuksista

9.9.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

Työpajan menetelmät toimivat kohtalaisen hyvin. Tässä joitakin huomioita työpajasta ja vinkkejä vastaavan työpajan järjestämiseen.

- Työpaja oli pieni. Etenkin kehittäjäryhmän ulkopuolisia osallistujia olisi voinut olla useampia, jotta yksi henkilö ei joudu ottamaan kantaa yksin kaikkiin keskusteluihin. Kannattaa siis pitää huolta osallistujajoukon eri ryhmien tasapainosta.
- Myös prototyyppien rakentamisessa kannattaisi olla kolme osallistujaa jokaisessa pienryhmässä, nyt prototyypit tehtiin pareittain. Prototyypeistä tulee isommilla ryhmillä monipuolisempia, etenkin, jos osallistujilla on eri tausta suhteessa kehitettävään palveluun. Prototyyppiä työstettiin ehkä liian monessa vaiheessa näin pienellä osallistujamäärällä – suuremmalla osallistujajoukolla kolmen vaiheen työstö toiminee paremmin.
- Analogiamenetelmä on yksinkertainen ja varmatoiminen. Sen voi toteuttaa hyvin pienellä valmistautumisella. Fasilitaattorilla kannattaa olla etukäteen mielessä pari esimerkkiä analogioista, jos ideointi ei muuten lähde liikkeelle.
- Kiteyttävän tarinoinnin tehtävänanto kannattaa miettiä huolellisesti etukäteen, samoin tarinoiden purku. Kuten aina työpajoissa, erityisen tärkeää on sopia, kuka ottaa kiteytetyt tuotokset jatkotyöstöön.
- Työpaja järjestettiin vaiheessa, jossa kehittäjäryhmä oli työskennellyt jo jonkin aikaa uuden palvelun kehittämisen parissa. Tämä yhdistettynä ulkopuolisten osallistujien pieneen määrään johti siihen, että uusia ideoita ei kehittäjäryhmälle juuri tullut. Sen sijaan keskustelut vahvistivat aiempia ajatuksia ja näkemyksiä. Tämä työpaja olisi toiminut paremmin hieman

suuremmalla osallistujajoukolla ja hieman aikaisemmin palvelun kehitys-
prosessissa.

1. **Orientaatio ja esittäytymiset:** Fasilitaattori esitteli työpajan tavoitteet ja prosessin. Lisäksi käytiin esittäytymiskierros, koska mukana oli uusia osallistujia. Tämän jälkeen fasilitaattori esitteli vielä edellisen työpajan tulokset.
2. **Tarina vision viestimisessä (luku 4.1):** Menetelmän tavoitteena oli esitellä kehityksen kohteena oleva palvelu mukana oleville palvelupäälliköille. Tarinamuodon käyttämisellä pystyttiin viestimään uusi asia ymmärrettävästi, vaikka suunnitelmat ovat vielä monin paikoin avoimena.
 - Kehittäjäryhmän yksi jäsen kertoi neljä tarinaa palvelusta tyypillisten asiakasroolien näkökulmista. Tarinoissa painotettiin eri rooleissa toimivien asiakkaiden uudesta palvelusta saamia hyötyjä. Erityisesti verrattiin uutta palvelua asiakkaiden tämän hetken oletettuun tilanteeseen. tarinat kuvasivat uuden palvelun tuomia muutoksia ja näiden muutosten tuomia hyötyjä.
 - Tarinoiden kertomisen jälkeen fasilitaattori ohjasi lyhyen keskustelun, jossa osallistujat pääsivät kysymään ja tarkentamaan ymmärrystään kehitettävästä palvelusta kehittäjäryhmältä.
3. **Future Search:** Future search -menetelmän tavoitteena oli johdatella osallistujat kehitettävän palvelun toimialaan ja sen kehitysnäkymiin. Yhdessä visiota viestivien tarinoiden kanssa menetelmällä tavoiteltiin ajatuksen ravistelua ennen työpajan varsinaista työstöä.
 - Future Search -menetelmässä tarkastellaan toimialan historiaa ja nykypäivää eri tasoilla, tavoitteena on ennustaa, mihin toimiala ja palvelut ovat kehittymässä.
 - Tarkasteltavat tasot työpajassa olivat yhteiskunnallinen taso, toimialan taso ja työpajan osallistujien henkilökohtaisten kokemusten taso. Tavoitteena oli siis tarkastella laajoja kehityskulkuja, mutta säilyttää yhteys osallistujien konkreettisiin kokemuksiin. Future search on menetelmä, jonka avulla voidaan rakentaa kokonainen työpaja tai työpajasarja. Tässä työpajassa käytettiin menetelmästä supistettua versiota, joka sisälsi vain nykytilanteen kartoituksen johdatuksena seuraavaan menetelmään.
 - Työpajassa menetelmän kulku tapahtui seuraavasti:
 - Ennen työpajan aloittamista oli seinälle kiinnitetty suuri, noin 2×5 metrin kokoinen paperi.
 - Fasilitaattori kuvasi menetelmässä käytettävät kolme tasoa ja piirsi ne samalla seinälle. Tämän jälkeen hän kuvasi menetelmässä tarkasteltavat ajanjaksot, menneisyyden ja nykypäivän, ja lisäsi seinälle aikajanan, jolle merkitsi kiintopisteiksi joitakin aikoja: tänään, vuosi sitten, viisi vuotta sitten, 10 vuotta sitten, aiemmin.
 - Ensimmäisessä vaiheessa osallistujat kirjasivat asioita yksin seinälle piirrettyyn kehikkoon: eri tasoille ja eri ajoille historiaan. Yksilötyöskentelyyn käytettiin noin kymmenen minuuttia.

- Toisessa vaiheessa osallistujat järjestettiin pareiksi. Parit täydensivät huomioita ja ideoita seinälle noin kymmenen minuuttia.
 - Kolmannessa vaiheessa kaikki osallistujat keskustelivat fasilitaattorin johdolla yhdessä seinälle kertyneistä asioista. Keskustelun ohjeeksi fasilitaattori antoi kysymyksen: Mitä viestejä seinä antaa kohteena olevan palvelun kehittämiseen? Keskustelussa pyrittiin tunnistamaan merkittäviä tapahtumia ja ajanjaksoja historiassa. Loppua kohti fasilitaattori johdatteli keskustelua kohti nykyaikaa ja fokusoi keskustelua myös kohteena olevaan palveluun. Osallistujat nostivat havainnoistaan esille kaksi merkittävää kehitystrendiä kohteena olevalla toimialalla, ja lisäksi useampia yksityiskohteisempia ajatuksia toimialan palveluiden kehittymisestä. Yhteiseen keskusteluun käytettiin noin 30 minuuttia.
4. **Tauko, 10 minuuttia**
5. **Eläytyvä tarinointi (luku 6.4):** Alun johdattelujen ja ravisteluiden jälkeen työpajan päätyöstö toteutettiin tarinamenetelmänä. Tavoitteena oli saada jokainen osallistuja eläytymään johonkin asiakasrooliin, ja kirjoittamaan kuvitteellisen palautekirjeen palvelupäällikölle asiakkaalta tulevaisuudesta. Tarinamuodon käyttämisellä pyrittiin saamaan mukaan monipuolisia merkityksiä ja vivahteita, joita voidaan käsitellä ryhmässä.
- Fasilitaattori antoi kirjeen kirjoittamiselle ohjeeksi: *Kirjoita palaute yrityksesi palvelupäällikölle viiden vuoden päästä tulevaisuudesta. Voit käsitellä kirjeessä seuraavia asioita: Mikä on oivallista [uudessa palvelussa] oman työsi kannalta? Miten käytät [uutta palvelua]? Mitkä ovat olleet tärkeitä virstanpylväitä [uuden palvelun] kehittämisessä?*
 - Ohjeistuksen jälkeen fasilitaattori pyysi jokaista osallistujaa keksimään itselleen asiakasroolin, jonka näkökulmasta kirjoittaa. Jokainen esitteli keksimänsä rooli muutamalla sanalla.
 - Kirjeiden kirjoittamiseen varattiin aikaa 10 minuuttia.
 - Tauon jälkeen kirjeitä käsiteltiin kolmessa vaiheessa.
 - a) Kirjeet luettiin ääneen. Lukemisen aikana jokainen kuuli kirjoitti tarralapuille huomioitaan ja tärkeitä asioita. Laput kiinnitettiin seinälle kirjeiden lukemisen lomassa siten, että samaa asiaa käsittelevät laput muodostivat ryhmiä. Jokainen kertoi lyhyesti, mitä lapulle kirjoitettu asia tarkoittaa.
 - b) Kirjeet luettiin uudelleen ääneen ja jokainen kirjoitti lisää tärkeiksi kokemia asioita lapuille. Tällä kertaa erityisenä ohjeena oli kirjoittaa lapuille, millaisia oletuksia asiakkaista kirjeet sisälsivät. Jälleen laput kiinnitettiin seinälle ryhmiin.
 - c) Ryhmässä keskusteltiin seinälle kiinnitettyistä lapuista. Tavoitteena oli täsmentää niiden sisältöjä ja merkityksiä ja otsikoida lappuryhmät. Otsikoinnin tavoitteena oli muodostaa selvitetäviä jatkokysymyksiä asiakkaiden tarpeista. Pyrittiin siis arvioimaan, mitä tietoa osallistujilla jo oli ja mitä tietoa pitäisi vielä hankkia.

Valitettavasti aika loppui kesken ennen otsikointia. Tuloksena oli siis huomioita asiakkaasta, asiakastarpeista ja asiakastiedosta ryhmiteltynä teemoittain.

6. **Työpajan arviointi:** Työpajan päätteeksi käytiin lyhyt palautekeskustelu työpajasta, työstämisen jatkosta ja kerättiin palautelomakkeella palaute työpajan menetelmistä ja fasilitoinnista.

9.10.3 Tuotokset

Konkreettisenä tuotoksena työpajasta saatiin lista tärkeiksi koettuja asioita asiakkaista ja oletetuista asiakastarpeista. Työpajan kaikki seinille tuotetut tulokset valokuvattiin ja kirjoitettiin puhtaaksi työpajan jälkeen jatkotyöstöä varten.

9.10.4 Vinkkejä ja työpajan arvio

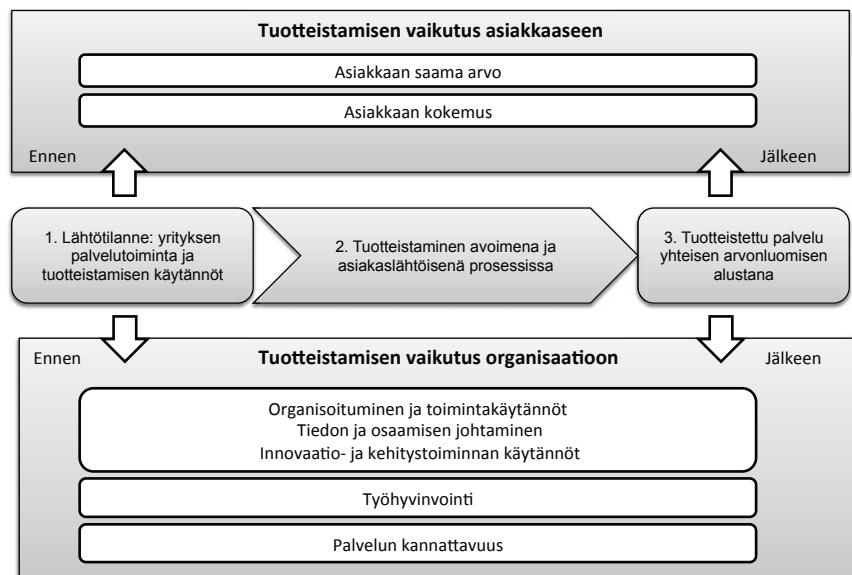
Työpajan keskustelut olivat mielenkiintoisia. Työpaja kokonaisuutena olisi kuitenkin voinut olla vielä tuottavampi. Tässä muutamia huomioita ja vinkkejä vastaavan työpajan järjestämiseen:

- Tämänkaltaisen työpaja on tärkeä järjestää tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa. Nyt keskustelut eivät tuottaneet merkittävää uutta tietoa kehittäjille, jotka olivat jo jäsentäneet ajatuksia mielessään pitkälle. Työpajan keskustelut ja asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden osallistuminen kuitenkin vahvisti aiempia käsityksiä palvelun tärkeistä ominaisuuksista ja oletetuista asiakastarpeista.
- Työpaja kannattaa järjestää 6-10 hengen ryhmälle, kun nyt paikalla oli 4 varsinaista osallistujaa. Erityisesti Future Search -menetelmä vaatii riittävästi osallistujia. Näin pieni työpaja on myös haavoittuvainen poissaoloille: kannattaa siis rekrytoida riittävästi osallistujia ja varata valmisteluihin riittävästi kalenteriaikaa, jotta työpajan saa sopimaan kaikkien kalenteriin.
- Eläytyvä tarinointi -menetelmään pitää varata riittävästi aikaa. Tarinoiden kirjoittaminen on verraten nopeaa, mutta lyhyidenkin tarinoiden käsittely yhdessä vie runsaasti aikaa, sillä ne sisältävät asioita hyvin laajalta alueelta. Tämä on menetelmän tavoite, mutta samalla myös aikataulullinen haaste, sillä keskustelua syntyy runsaasti pienessäkin porukassa.
- Lisäksi tarinamenetelmissä sopiva osallistujamäärä takaa onnistumisen. Neljän hengen ryhmissä käsittely toimii hyvin. Suuremmat työpajat pitää jakaa pienryhmiin käsittelyn aikana, ja aikaa pitää varata enemmän yhteenvetoihin.
- Osallistujamäärä, menetelmien valinta ja aikataulutus ovat kolme toisiinsa vaikuttavaa tekijää. Tässä työpajassa future search -menetelmä olisi kaivannut lisää osallistujia, ja eläytyvä tarinointi enemmän aikaa jo tällä osallistujamäärällä. Suurempi osallistujamäärä olisi saanut future search -menetelmän toimimaan paremmin, mutta tarinamenetelmä olisi vienyt vielä enemmän aikaa.

10. LEAPS – Leadership in the Productisation of Services

LEAPS-projektissa tutkittiin palvelujen tuotteistamisen käytäntöjä ja tuotteistamisen vaikutuksia. Tavoitteena oli tunnistaa, kehittää, kuvata ja kokeilla osallistavia ja asiakaslähtöisiä palvelujen tuotteistamisen käytäntöjä. Erityisesti projektissa tarkasteltiin tuotteistamisprosessia henkilöstön, asiakkaiden ja yritysten johdon yhteisenä oppimisalustana. Erityisenä tavoitteena oli haastaa perinteinen näkemys palveluiden tuotteistamisesta yritysten sisäisenä, palvelukehittäjiin rajattuna harjoituksena. Tutkimuksessa tarkasteltiin tuotteistamisen käytäntöjen lisäksi niiden vaikutuksia tutkituissa organisaatioissa.

Projekti kesti kolme vuotta (2012-2014). Lue lisää LEAPS-projektista verkosta: iris.aalto.fi.



Kuva 12. LEAPS-projektin tutkimuksen viitekehys

10.1 Tutkimuksen toteuttajat

LEAPS-projekti toteutettiin kahden yliopiston ja yhden yrityksen rinnakkais-hankkeena. Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksen Innovation Research in Services (IRIS) -tutkimusryhmä ja Tampereen teknillisen yliopiston Teolli-

suustalouden laitoksen Teollisten operaatioiden johtamisen tutkimusryhmä (CROPS) toteuttivat tutkimuksen. Tutkijat suunnittelivat ja toteuttivat tuotteistamisen menetelmäkokeilujen työpajat yhdessä Innotiimi Oy:n konsulttien kanssa.

10.2 Projektin yritysyhteistyökumppanit

LEAPS-projektiin osallistui neljä yritystä, Elisa, Innotiimi, LähiTapiola ja QPR Software, joiden kanssa kehitimme ja kokeilimme yhdessä uudenlaisia osallistavan ja asiakaslähtöisen palvelujen tuotteistamisen menetelmiä. LEAPS-projektin päärahoittajana toimi Tekesin Serve-ohjelma. Kiitokset kaikille osallistujille ja rahoittajalle!

10.3 LEAPS-projektin julkaisut

10.3.1 Artikkelit

- Lehtonen, M. H., Järvi, K., Tuominen, T. (2015, tulossa) Reflexivity in the ‘Productisation’ of Services, *International Journal of Work Innovation*.
- Martinsuo, M. & Killen, C.P. (2014) Value management in project portfolios: identifying and assessing strategic value. *Project Management Journal* 45 (5) 56-70.

10.3.2 Konferenssipaperit

- Lehtonen, M.H., Järvi, K. & Tuominen, T. (2013) Three takes on reflexivity in the ‘productisation’ of services. Paper presented at The 8th International Conference in Critical Management Studies, 10-12 July 2013, Manchester, UK.
- Martinsuo, M. (2013) Supplier integration in professional new service development projects. Paper presented at The IRNOP International Research Network on Organizing by Projects Conference, 17-19 June 2012, Oslo, Norway.
- Martinsuo, M. (2013) Integrating new service development with service operations in knowledge-intensive business services. Paper presented at the NFF Nordic Academy of Management conference, 21-23 August 2013, University of Iceland, Reykjavik, Iceland.
- Martinsuo, M. & Lehtonen, M.H. (2013) Organizational project-based learning through new service development projects. Paper presented at The IRNOP International Research Network on Organizing by Projects Conference, 17-19 June 2012, Oslo, Norway.
- Tamminen, P. & Järvi, K. (2014) The role of design in service-dominant logic. Paper presented at the RESER Conference 11.-13.9.2014, Helsinki, Finland.
- Tuominen, T., Edvardsson, B., Reynoso, J. (2015) Actors in service innovation: bringing the performative view on organisational routines to service

systems. Paper to be presented at the QUIS14 conference, 18.-21.6.2015, Shanghai, China.

- Tuominen, T. & Martinsuo, M. (2014) Routinisation as an organizational innovation. The 30th EGOS Colloquium, Rotterdam, The Netherlands, July 3–5.
- Tuominen, T. & Van der Aa, W. (2013) Replication of innovation in professional service firms - options for leveraging knowledge. Paper presented at the NFF Nordic Academy of Management conference, 21-23 August 2013, University of Iceland, Reykjavik, Iceland.
- Tuominen, T. & Lehtonen, M.H. (2013) Legitimate and non-legitimate reflexivity and power in change agency - introducing novelties in professional service firms. Paper presented at The 8th International Conference in Critical Management Studies, 10-12 July 2013, Manchester, UK.
- Valtakoski, A., Valminen, K. (2012) Towards a multilevel view of service productization: Aligning goals, motivation and competences, Paper presented at the EURAM Conference 6.-8.6.2012, Rotterdam, Netherlands.
- Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2013) Creating customer understanding at the front end of KIBS development. Paper presented at the NFF Nordic Academy of Management conference, 21-23 August 2013, University of Iceland, Reykjavik, Iceland.
- Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2012) Service concept as a boundary object in knowledge intensive business services. Paper presented at the XXII International RESER The European Association for Research on Services Conference, 20-22 Sep, 2012, Bucharest, Romania.

10.3.3 Muut

- Kinni, S. (2015) Osallistavien työpajojen käyttö ja vaikutukset tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotteistamisessa. Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos.
- Martinsuo, M., Valminen, K. & Lehtonen, M. (2012) Palveluinnovaatiot – oman toimen ohessa vai projekteina? Projektitoiminta, 2/2012.
- Tuominen T., Järvi K., Lehtonen M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2014) Palvelujen tuotteistamisen käsikirja, <http://palveluntuotteistaminen.fi/> (julkaistu verkossa 20.10.2014)

10.4 Yhteystiedot

Aalto-yliopisto

Tiina Tuominen

TkT, Tutkijatohtori

tiina.tuominen(at)aalto.fi

040-723 9609

Katriina Järvi

KM, Projektipäällikkö

katriina.jarvi(at)aalto.fi

050-919 5481

Mikko Lehtonen

DI, KTM, Tutkija

mikko.h.lehtonen(at)aalto.fi

050-344 0196

Tampereen teknillinen yliopisto

Miia Martinsuo

Professori, TkT

miaa.martinsuo(at)tut.fi

040-849 0895

Jesse Valtanen

DI, Tutkija

jesse.valtanen(at)tut.fi

040-198 1556

Liite 1 – Pohja työpajan kokemusten kirjaamiseen

Tässä on kuvattu pohja, jolla yrityksen omat osallistujat kirjaavat ylös havaintojaan asiakkaan kanssa toteutetusta kehitystyöpajasta.

Oppimismuistio ideoiden ja ajatusten kokoamiseen

Ohjeet

- Muistiolla on kaksi tarkoitusta:
 - Ideoiden ja ajatusten kerääminen ennen kuin ne unohtuvat.
 - Ideoiden ja ajatusten merkitysten täsmentäminen.
- Muistiossa on kaksi osaa:
 1. Mitä asiakkaat sanoivat. Kirjoita tähän mahdollisimman tarkasti, mitä asiakkaat sanoivat.
 2. Omat huomiot ja ajatukset. Kirjoita tähän omia ideoitasi ja johtopäätöksiäsi.
- Ohje muistion täyttämiseksi:
 - Täytä muistioon päällimmäiset ajatuksesi heti työpajan jälkeen.
 - Voit täydentää muistiota myöhemmin.
 - Lue ensin kysymyslistat läpi ja täytä muistio sen jälkeen.
 - Ajattele, että kirjoitat tekstiä työkavereillesi. Kirjoita niin, että he ymmärtävät ajatuksesi.
- Käytämme muistioita työpajassa.
 - Kertaa sen sisältö ennen työpajaa.
 - Täydennä sisältöä, jos mieleesi tulee uusia ajatuksia.
 - Tuo muistio mukaan työpajaan.

1. Mitä asiakkaat sanoivat?

Mitä haasteita asiakkaat kuvasivat?	Mistä tämä ajatus syntyi?

Mikä on asiakkaalle keskeistä palvelussa?	Mistä tämä ajatus syntyi?

Mikä on asiakkaalle vähemmän tärkeää palvelussa?	Mistä tämä ajatus syntyi?

Mitä haasteita asiakkaat kuvasivat palvelussa?	Mistä tämä ajatus syntyi?

Minkälaisia ideoita asiakkaat esittivät?	Mistä tämä ajatus syntyi?

Muuta tärkeää?	Mistä tämä ajatus syntyi?

2. Omat huomiot ja ajatukset

Mitä uutta opit asiakkaista? Mitkä Mistä tämä ajatus syntyi?
asiakkaiden ajatukset yllättivät sinut?

Mikä oli työpajan keskeisin anti sinulle? Mistä tämä ajatus syntyi?

Mitä asiakastarpeita ei ole otettu huomioon? Mistä tämä ajatus syntyi?

Mitä muita ideoita sait? Mistä tämä ajatus syntyi?

Mitä pitäisi tehdä toisin, kun järjestätte seuraavaa työpajaa asiakkaille? Mistä tämä ajatus syntyi?

Muuta tärkeää? Mistä tämä ajatus syntyi?

Liite 2 – Esitehtävä asiakasseminaarin kuuntelemiseen

Tämä on havainnollistus Innotiimiläisille annetusta tehtävästä, jonka perusteella kerättiin asiakastietoa työpajaan ”Innotiimin asiakaskokemuksista arvohavainnoja”.

Seuraavan LEAPS-työpajan tavoite on tunnistaa asiakkaalle tärkeitä, arvoa luovat palvelun elementit palveluprosesseissa syntyneiden kokemusten pohjalta. Esitehtävänä on kuunnella asiakkaita avoimesti seminaarissa ja kerätä tietoa asiakkaan kokemuksista. Tätä tietoa hyödynnetään tuotteistamisen työpajassa aineistona. Esitehtävä on kaksiosainen.

1. Asiakkaiden kuunteleminen ja havaintojen kirjaaminen ylös

Pyri kuuntelemaan mahdollisimman avoimesti, mitä asiakkaat seminaarissa sanovat. Kirjaa havaintosi mahdollisimman alkuperäisessä muodossa koneella havainnointipohjaan (alla esimerkki) tai paperille vastaavia sarakkeita käyttäen.

- Tutustu dokumentointipohjaan ennen asiakasseminaria.
- Kuuntele asiakkaita tarkkaavasti. Mitä asiakas kertoo siitä, mitä vaikutuksia palveluun osallistumisella on ollut hänelle/yritykselle? Mikä palvelussa on vaikuttanut? Mitä jää puuttumaan?
- Kirjaa havaintosi – yksi havainto yhdelle riville. Jos mahdollista, kirjaa havainto kahdesta näkökulmasta:
 - PUHEET: asiakkaan kertoma kokemus, argumentti, palaute, kriittinen kysymys – jos ehdit, kirjaa puhe sanatarkasti. Kirjaa muistisi tueksi myös tilanne, jossa asia nousi esiin, kuka puhui ja mistä yrityksestä hän oli.
 - TUNNELMAT: eleet, tunnelmat, muiden reaktiot puheeseen, mahdolliset piilosanommat? Mitä muuta koit merkitykselliseksi?
- Käy läpi kirjauksesi ennen työpajaa ja täydennä kirjauksia, kun vielä muistat mistä oli kyse.
- Jos teet kirjauksia läppäriillä, TULOSTA DOKUMENTTI mukaasi työpajaan.

Taulukko 4. Esimerkki dokumenttipohjasta:

Kuka	Puheet	Tunnelmat

2. Valmistaudu purkamaan vetämäsi osuus asiakasseminaarin ryhmätöistä työpajassa

Kerää ylös tuottamanne materiaali (fläpit, kuvat) fasilitoimastasi osuudesta. Valmistaudu esittämään lyhyt tiivistys osuudestasi LEAPS-työpajassa.

- Aikaa 5 min: tavoitteena on virkistää muiden muistia tuotoksista ja kertoa päällimmäiset fiilikset.
- Jos mahdollista, tuo materiaali mukanaasi.

Liite 3 – Arvokehikko

Mitä on arvo?

- Arvon luominen on hyödyllisen muutoksen aikaansaamista.
- Arvon voi nähdä vaikutuksena, jonkinlaisena asiointilan muutoksena, hyödyllisenä muutoksena
 - Arvo luodaan yhteistyössä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa
 - Arvo syntyy eri asioista prosessin aikana (jonkin välineen avulla luotu arvo vs. emergentti tai spontaanisti syntynyt arvo)
 - Palvelulla voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus asiakkaaseen. Palvelusta voi olla siis hyötyä tai haittaa.
- **Työpajan tähtäimessä ovat muutokset, jotka palveluun osallistuminen on tuonut.**
- Muutos voi olla...
 - Rationaalinen tai 'pehmeä', kokemuksellinen
 - Aineellinen tai aineeton
- Muutoksen kohteena voi olla esim. osaaminen, motivaatio, maine, suhteet, tuotto, säästöt, tuote, organisaatio, ...

Arvokehikko

Mitä vaikutuksia palvelulla on ollut?

Etsi merkkejä asiakkaan kokemista muutoksista

	'Minulle itselleni'	'Yritykselleni'
Positiivinen muutos		
Negatiivinen muutos		
Puuttava muutos		

Palvelujen tuotteistaminen on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista, siksi onnistunut tuotteistaminen pohjaa vahvasti yhteisen ymmärryksen muodostumiseen.

Palvelujen tuotteistamisen käsikirjaan on koottu parhaat reseptit osallistavaan tuotteistamiseen. Käsikirjassa kuvataan osallistavan tuotteistamisen malli sekä annetaan vinkkejä osallistujien valintaan ja osallistumisen tavan suunnitteluun. Käsikirjassa esitellään 17 menetelmää ja 10 esimerkkiä työpajoista, joiden avulla luot palvelusta elävän ja toimivan niin palvelun tuottajille kuin asiakkaillekin.

Osallistava tuotteistaminen sitouttaa ja motivoi, muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja sekä mahdollistaa innovointia. Kokeile osallistavia menetelmiä ja varaudu siihen, ettei palvelusi näytä enää sen jälkeen samalta!



Tekes



ISBN 978-952-60-6219-8 (painettu)
 ISBN 978-952-60-6218-1 (pdf)
 ISSN-L 1799-487X
 ISSN 1799-487X (painettu)
 ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
 TALOUS**

**TAIDE +
 MUOTOILU +
 ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
 TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
 DISSERTATIONS**