

Kokemuksia palvelumuotoilusta
pienien ja keskisuurten yritysten
strategian kehittämisessä

Viivi Manninen
Palvelumuotoilu, maisterinohjelma
Taiteidentiedekunta, Lapin yliopisto
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2023

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Kokemuksia palvelumuotoilusta pienten ja keskisuurten yritysten strategian kehittämisessä

Tekijä: Viivi Manninen

Koulutusohjelma: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työnlaji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 77 sivua + 2 liitettä

Vuosi: 2023

TIIVISTELMÄ

Tutkielman tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä ja luoda kuvaus palvelumuotoilun hyödyntämisestä pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritys) strategiaprosessista. Tutkimuskysymykset on rajattu koskemaan palvelumuotoilun hyödyntämistä strategiaprosessissa ja strategiaprosessin palvelumuotoiluhyödyntämisen kokemuksia. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan strategiaa, palvelumuotoilua sekä strategiaprosessin elementtejä pk-yrityksen kontekstissa.

Tutkielma on laadullinen tutkimus palvelumuotoilusta, jossa on näkökulmana fenomenologia. Tutkielma on aineistolähtöinen, jonka aineistonkeruu menetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua ja työpajaa. Haastattelussa kerättiin ymmärrystä ja kokemuksia palvelumuotoilun hyödyntämisestä pk-yrityksen strategia prosessissa. Työpaja kiteytti haastatteluaineistoa sekä syvensi palvelumuotoilu strategiaprosessin aineistoa. Aineiston analysointiin on hyödynnetty sisällön analyysiä.

Palvelumuotoilua hyödynnettiin pk-yrityksen strategiaprosessiin valmistautumisessa. Prosessi eteni palvelumuotoilun tuplatimantti prosessin mukaan, perinteisen strategiaprosessin sisältöjä käyttäen, jossa hyödynnetään palvelumuotoilun periaatteita, menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilijalla oli suuri rooli strategiaprosessin toteuttamisessa ja pk-yrityksen henkilöstön työskentelyn mahdollistajana, kun henkilöstö keskittyi strategian sisällön tuottamiseen. Palvelumuotoilukokemukset olivat moninaiset ja sen hyödyntäminen koettiin yleisesti toimivana työskentelytapana strategiaprosessissa. Strategiaprosessin aikana koettiin onnistumisia, kohdattiin haasteita ja opittiin palvelumuotoilusta ja strategian kehittämisestä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, pk-yritys, strategiaprosessi

University of Lapland

Faculty: Faculty of Arts

Job title: Experiences of service design in the development of strategy for small and medium-sized companies

Author: Viivi Manninen

Education program: Multidisciplinary master's program in service design

Type of work: Master's thesis

Number of pages: 77 pages + 2 appendices

Year: 2023

Abstract

The purpose of the dissertation was to expand understanding and create a description of the utilization of service design in the strategy process of small and medium-sized companies (SME). The research questions are limited to the utilization of service design in the strategy process and the experiences of utilizing service design in the strategy process. In the theoretical framework, strategy, service design and elements of the strategy process are examined in the context of an SME.

The thesis is a qualitative study of service design with a phenomenology perspective. The thesis is data-driven, and the data collection method used theme interviews and workshops. The interview collected understanding and experiences of using service design in the SME strategy process. The workshop summarized the interview material and deepened the material of the service design strategy process. Content analysis has been used for the analysis of the data.

Service design was utilized in preparation for the strategy process of the SME. The process progressed according to the double-diamond process of service design, using the contents of the traditional strategy process, where the principles, methods and tools of service design are utilized. The service designer played a big role in the implementation of the strategy process and made it possible for the SME employees to focus mainly on producing the content of the strategy. The service design experiences were diverse, and its utilization was generally perceived as a functional way of working in the strategy process. During the strategy process, successes were experienced, challenges were encountered and lessons were learned about service design and strategy development.

Keywords: service design, SME, strategy process

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	STRATEGIA	9
3	PALVELUMUOTOILULLA KEHITTÄMINEN.....	14
3.1	Palvelumuotoilun periaatteet.....	16
3.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	20
3.3	Palvelumuotoilu strategian kehittämisessä	25
4	PK-YRITYSTOIMINTA.....	33
4.1	Pk-yritykset Suomessa.....	33
4.2	Strategian kehittäminen pk-yrityksissä.....	35
5	TUTKIMUS.....	44
5.1	Tutkimusstrategia.....	44
5.2	Aineiston keruu	45
5.3	Aineiston analyysi.....	49
5.4	Luotettavuus.....	52
5.5	Eettiset näkökohdat.....	55
6	TUTKIMUSTULOKSET	57
6.1	Strategiaprosessiin valmistautuminen.....	58
6.2	Strategian kehittäminen	59
6.3	Työskentelyn tavat.....	60
6.4	Prosessin vastuut.....	62
6.5	Onnistumiset.....	63
6.6	Haasteet.....	64
6.7	Opit.....	66
6.8	Visualisoitu pk-yrityksen strategiaprosessi.....	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
8	POHDINTA.....	72
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Ihmislähtöinen ja palvelumuotoilu kehittäminen on ollut keskeinen teema yritysten liiketoiminnan kehittämisessä viime vuosien aikana. Tämä on nähtävissä muotoiluhankinnoissa, muotoiluyritysten käyttämässä kielessä ja Google hakutuloksissa, joista käytävä keskustelu on erityisen vilkasta Suomessa kansainvälisellä mittakaavalla. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toteuttaman muotoiluohjelman aikana ydinkäsitteiksi ovat nousseet strateginen muotoilu, digitaalinen muotoilu ja erityisesti palvelumuotoilu. (Oosi et al., 2017, 19, 22.)

Luovasta osaamisesta hyötyvät yksilöt, yksityiset ja julkiset organisaatiot sekä näiden keskinäiset hankkeet. Luovan osaamisen hyödyntäminen lisää asiakkaalle luotua arvoa ja parantaa tarjoaman kilpailukykyä, kun sitä hyödynnetään liiketoiminnan suunnitellussa, strategisessa työssä sekä asiakasrajapinnan kehittämisessä. Muotoilun hyödyntämisestä on tullut yksityisellä sektorilla menestykselle välttämättömyys. (Oosi et al., 2017, 47; Tarjanne, 2020, 16.)

Palvelumuotoilu on viime vuosien aikana kehittynyt kohti liiketoiminnan ydintä ja strategiaa, kun muotoilu on laajentunut aineettomaan suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että muotoilu on ennemminkin ajattelu- ja toimintatapa, jolloin muotoilusta on tullut holistista tekemistä, joka vaikuttaa organisaatiomalliin ja muokkaa kaikkea yrityksen tekemistä. (Oosi et al., 2017, 21.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2017, 26) raportin mukaan suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja tuottavuutta lisääisi muotoilun laajempi hyödyntäminen, koska olemme siirtyneet palvelujen tuotannossa aikakauteen, jossa erityisesti luovien alojen osaamisen merkitys korostuu. Tämä näkyy selkeästi tarkasteltaessa kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat hyödyntäneet muotoilua. Innovaatioiden kaupallistamisen ja työn tuottavuuden kannalta aineettoman pääoman hyödyntäminen, kuten asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin elementteihin ja luovuuteen sijoittaminen, ovat yhtä tärkeitä kuin tutkimukseen ja kehitykseen tehdyt investoinnit. Muotoiluinvestoinnit Suomessa kasvoivat 54 prosenttia alle kahdessa vuodessa, mikä on 9 prosenttia enemmän kuin muissa Euroopan maissa keskimäärin. (Alavuotunki et al., 2015, 22.)

Suomen Yrittäjien tilaaman yrittäjägallupin mukaan 63 prosentilla pienistä ja keskisuurista yrityksistä (pk-yritys) ei ole kirjattua strategiaa. Gallupin mukaan 55 prosentissa kyselyyn vastanneista yrityksistä ei pidetä säännöllisiä keskustelutilaisuuksia yrityksen tilanteesta ja taloudellisista asioista. Liiketoimintamallien ja strategisen suunnittelun muotoilua on hyödynnetty erittäin tai melko paljon 32 prosenttia, kohtalaisesti 30 prosenttia ja melko vähän tai ei ollenkaan 38 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä. (Hyry, 2019, 6, 19; Lith, 2021 37.)

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on selvittää ja kuvata, miten palvelumuotoilua on hyödynnetty ja koettu käytännössä pk-yritysten strategiaprosessissa. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten palvelumuotoilua on hyödynnetty pk-yrityksien strategiaprosessissa?
2. Miten palvelumuotoilun hyödyntäminen pk-yritysten strategian kehittämisessä on koettu?

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on syventää ymmärrystä palvelumuotoilun hyödyntämisestä pk-yritysten strategian kehittämistyössä, strategian kehittämisprosessin ja kokemusten tarkastelun kautta. Tutkielmassani esiintyy kolme erillisistä viitekehystä: pk-yritys, strategia ja palvelumuotoilu. Työssäni käydään läpi strategian perusteet, palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi sekä strategian kehittämisen elementit pk-yrityksessä.

Rajasin tutkimusongelman koskemaan palvelumuotoilun hyödyntämistä strategiaprosessissa. Strategian sisältö käydään läpi teoria osiossa pureutumatta syvällisesti itse strategian sisältöön, koska tutkimuksen pääpaino on palvelumuotoilukehittämisessä ja pk-yrityksen strategiaprosessissa. Tämä merkitsee, että rajauksen ulkopuolelle jää esimerkiksi strategian jalkauttaminen, josta voisi tehdä oman tutkimuksensa.

Pro Gradu -tutkielma jakautuu viiteen osaan, joka alkaa johdantoluvusta esitellen tutkimuksen lähtökohdat ja pääkäsitteet. Luvut 2–5 muodostavat tutkimuksen teoriaosan. Näissä kolmessa luvussa pureudutaan strategiaan, palvelumuotoiluun ja pk-yrityksiin ja niiden strategiaprosessiin. Kolmannessa osassa eli luvussa 6 esitellään tutkimusstrategia, aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät sekä pureudutaan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisiin näkökohtiin.

Keskeisimmät tutkimus tulokset esitellään luvussa 7, joka suhteutetaan teoriaosioon. Lopuksi luvussa 8 päädytään johtopäätöksiin ja luvussa 9 pohditaan tutkimusta ja sen tuloksia.

2 STRATEGIA

Aiheena strategia tuli tunnetuksi 1970-luvulla, jolloin siitä tuli myös tutkimuksen kohde. Strategiaa tutkittiin silloin asiana, jonka organisaatiot omistivat ja kehittivät. Tämän vuoksi tutkimuksista ovat rajautuneet ulos ihmiset ja heidän tekemisensä, koska tuolloin uskottiin strategian syntyvän yksittäisistä päätöksistä. (Johnson et al., 2007, 5.)

Strategiaa voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Mitzberg (1987, 20–21) on määritellyt strategian viidellä tavalla. Ne eivät ole toisiaan vastaan kilpailevia määritelmiä vaan täydentävät toisiaan laajentaen ymmärrystä strategiasta. Nämä viisi strategian näkökulmaa ovat suunnitelma, juoni, kuvio, asema ja näkökulma. Suunnitelmana strategia käsitetään johtajien luomana organisaation suuntana ennakkoon asetetuilla toimintatavoilla. Juonena strategiassa kilpailu nousee suureen rooliin, jossa strategiaprosessissa keskiössä ovat erilaiset liikkeet hyötyjen saavuttamiseksi. Kuviona käsitetyssä strategiamääritelmässä painoarvo on toiminnassa. Kun strategiaa tarkastellaan asemana, myös yrityksen kilpailua tarkastellaan sen ympäristössä suojelun, osallistumisen, välttämisen tai kilpailun horjuttamisen näkökulmasta. Näkökulmana strategia keskittyy aikomuksiin ja käyttäytymiseen ja siihen, miten ne leviävät ja vaikuttavat ihmisiin lopulta muodostaen normeja ja arvoja.

Strategiassa yritys määrittelee oman näkemyksensä parhaasta tavasta, jolla he menestyvät liiketoiminnallisesti tulevaisuudessa. Yritys itse määrittää heille parhaan tavan, koska menestyksen toteuttamisen tapa

on aina riippuvainen yrityksen osajista, uskomuksista, kiinnostuksen kohteista ja intohimoista. Sen lisäksi jokaisella on oma näkemyksensä ja määritelmänsä menestyksestä, jonka yritys itse päättää. Strategian suunnittelun näkökulmasta tulevaisuuden aikajänne on huomenna, jolloin suunnittelua voidaan tehdä esimerkiksi 3, 5 tai 10 vuoden aikajännteellä. Olennaisinta on kuitenkin uudelleen arvioida ja päivittää strategiaa yrityksen näkemyksen muuttuessa. Yrityksellä on näiden myötä vapaus valita lukuisista vaihtoehdoista itselleen sopivin ja houkuttelevin vaihtoehto. (Hakanen, 2004, 14–15; Sutinen & Haapakorva, 2021, 37–39.)

Yritykset päättävät strategiassaan, miten hyödyntää pääomaa, taloudellisia ja henkilöresursseja asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi sisäisten ja ulkoisen ympäristön sekä vahvuuksien ja heikkouksien kautta nyt ja tulevaisuudessa. Strategiassa otetaan huomioon yrityksen taloudellinen asema, vallitseva taloustilanne, poliittinen ympäristö, sosiaaliset trendit, teknologia, riskit, kilpailu, tuotanto ja sen kapasiteetti, asiakaskunta, tutkimus, työvoimaja tuotteiden elinkaari. (Shim et al., 2012, 35.)

Nykyorganisaatioiden merkittävimiksi haasteiksi on tunnistettu globalisaation aiheuttama intensiivinen kilpailu. Sen lisäksi tunnistettiin teknologian ja kasvavan kilpailun luovan esteitä ainutlaatuisten ratkaisujen innovointiin. Kuluttajien ja työntekijöiden odotuksien kasvattamat sosiaaliset vaatimukset osallistamisesta ja liiketoiminnallisesta vastuullisuudesta synnyttävät haasteita, joita nykyorganisaatiot joutuvat kohtaamaan. (Kaleta & Witek-Crabb, 2015, 61–62.)

Yrityksien kehitysolosuhteiden muuttumisen jälkeen Kaleta ja Witek-Crabb (2015, 62) ovat tunnistaneeet kaksi välttämätöntä painopistettä yrityksen kilpailukentän olosuhdemuutoksiin. Nämä kaksi suuntausta ovat rohkeat liiketoimintastrategiat ja työntekijöiden vahva osallistaminen strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa. Työntekijöiden osallistamisen merkitys on korostunut informaatiojohtamisen myötä, koska tieto ja ideat ovat nykyään levinneet ympäri organisaatiota, joten on tärkeää laajentaa työntekijöiden osallistamista strategiaprosessiin kaiken saatavilla olevan tiedon valjastamiseksi. Tämän vuoksi osallistaminen luomisprosessiin tai siitä kommunikoiminen ovat nousseet todella tärkeiksi asioiksi strategiaprosessissa. (Kaleta & Witek-Crabb, 2015, 63.)

Työntekijöiden osallistamisessa strategiaprosessiin on huomattu lukuisia positiivisia korrelaatioita strategian laajenemiseen ja innovointiin, tavoite kunniahimoon, vision selkeyteen ja kilpailukyvyyn luontiin. Strategisen laajuuden ja kilpailukyvyyn välillä tunnistettiin myös positiivista korrelaatiota. Myönteistä on myös se, ettei osallistamisella ja strategian riskillisyyden väliltä löytynyt korrelaatiota. (Kaleta & Witek-Crabb, 2015, 72.)

Strategioita muodostuu päätöksen seurauksena, minkä lisäksi strategia toimii ohjenuorana päätöksen teolle. Näitä kahta strategian muodostumista kutsutaan suunnitelluksi ja toteutuneeksi strategiaksi. Nämä kaksi strategiaa pystytään tutkimuksen mukaan yhdistämään kolmella eri tavalla, joita kuvataan Kuviossa 1. (Mintzberg, 1978.)



Kuvio 1. Strategia tyypit (mukaillen Mintzberg, 1978).

Strategian muodostumisen kolme yhdistelmää ovat tarkoituksellinen strategia (*deliberate strategy*), realisoimaton strategia (*unrealized strategy*) ja nouseva strategia (*emergent strategy*). Ensimmäinen strategian muoto on suunniteltu strategia, joka toteutuu tarkoituksenmukaisella tavalla eli on tarkoituksellinen strategia. Toinen on suunniteltu strategia, joka ei toteudu eri muuttujien, kuten ympäristön muutoksien tai epärealististen tavoitteiden vuoksi, eli on realisoimaton strategia. Kolmas on strategia, jota ei suunniteltu, mutta joka toteutuu eli on nouseva strategia. (Mintzberg, 1978.)

Strategian muodostuminen ei kuitenkaan aina ole näin suoraviivaista. Tarkoitukselliset strategiat voivat muuttaa muotoaan toteutuessaan, johon yhdistää nousevia strategioita. Kun tarkoituksellinen ja nouseva strategia yhdistetään, tulee toteutuneesta strategiasta yhtäkkiä odotukset ylittävä. (Mintzberg, 1978.)

Mintzbergin (1978) tutkimuksien mukaan strategioilla on kaksi limittäin kulkevaa mallia. Ensimmäinen malli on strategian elinkaari, joka kulkee

neljän selkeän vaiheen läpi: strategian suunnittelu, laatiminen, rappeutuminen ja lopulta kuolema. Toinen malli kulkee elinkaaren sisällä, joka on jaksottaisia muutosaaltoja ja jatkuvuutta. Mintzbergin (1978) mukaan tietyissä tilanteissa jako strategian laatimiseen ja toteuttamiseen aiheuttaa väärinymmärryksiä, koska se jättää huomiotta tarkoituksellisen strategian kehittämisen aikana tapahtuvaa oppimista.

Mintzberg (1978) kuvaa strategian muodostamisen kolmen vuorovaikuttavan elementin eli ympäristön, organisaation toimintajärjestelmän ja johtajuuden vuorovaikutuksesta. Ympäristön alituinen muuttuminen eri vauhdeilla ja organisaation toimintajärjestelmän tarve vaikuttaa ympäristöön yritysjohdon avulla vakauttaa toimintajärjestelmiä ja muuntautumiskykyä ympäristön jatkuviin muutoksiin.

3 PALVELUMUOTOILULLA KEHITTÄMINEN

Moritzin (2005, 40) mukaan palvelumuotoilun avulla pystytään liittämään asiakkaiden ja liiketoiminnan tarpeet kokonaiskuvaksi. Sen avulla ymmärretään palvelun jokaisessa kohdassa niin asiakkaiden tarpeita, toiveita ja kokemuksia kuin markkinoiden käytettävissä olevia resursseja. World Design Organisation:in (World Design Organization, 2022) määrittelee palvelumuotoilun prosessina, joka luo ainutlaatuiseen kontekstiin kestäviä kokonaisuuksia asiakkaille ja palvelun tuottajille. Toisaalta Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider (2018, 20) määrittelevät palvelumuotoilun viiden eri tarkastelutavan kautta: palvelumuotoilu ajatustapana, prosessina, työkalupakkina, poikkitieteellinen kielenä ja johtamistapana.

Ajattelutapana palvelumuotoilu painottaa asiakkaiden tärkeyttä. Ajattelutapana palvelumuotoilu tasapainotellee teknisten mahdollisuuksien, inhimillisten tarpeiden ja liiketoiminnan merkityksen välillä käytännönläheisyyden ja yhteiskehittämisen kautta. Tasapainotteluun palvelumuotoilu vastaa tutkimuksilla, jonka avulla saadaan kumottua yrityksen tai organisaation sisällä tehdyt olettamukset. (Stickdorn et al., 2018, 20.)

Prosessina palvelumuotoilua ajaa muotoiluajattelun iteratiiviset tutkimus- ja kehityssyklit. Iteraatio-syklit ovat toistuvia, tutkivia ja syveneviä. Prosessina palvelumuotoilu päättyy syklien kautta testaamaan asiakkaille nopeita prototyyppisiä, josta asiakaspalautetta

keräämällä päädytään tekemään pilotteja ja lopulta toteutukseen. (Stickdorn et al., 2018, 20.)

Poikkitieteellisenä kielenä palvelumuotoilu nähdään tapana yhdistää ihmiset eri tieteenaloilta antamalla heille yhteisen, helposti lähestyttävän ja neutraalin kielen. Kielenä palvelumuotoilu tarkoittaa työkaluja ja visualisointeja sellaisessa muodossa, joka mahdollistaa yhteisymmärryksen saavuttamisen pureutumatta liian syvälle toisen asiantuntijan tieteenalaan. (Stickdorn et al., 2018, 20.)

Työkalupakkina palvelumuotoilun ajatellaan olevan monialaisesti koostettu kevyitä ja helposti lähestyttäviä työkaluja, joiden avulla edistetään yhteisen kielen syntymistä herättäen keskustelua, yhteisymmärrystä ja selventäen mielipiteitä ja olettamuksia. Työkaluja tulee kuitenkin hyödyntää prosessin, ajattelutavan ja yhteisen kielen kanssa, jolloin niitä saadaan suurin hyöty ja vaikutus irti. (Stickdorn et al., 2018, 20.)

Johtamistapana palvelumuotoilu on hyödynnettävissä organisaation olemassa olevaan arvонуontiin ja innovointiin, kun palvelumuotoilu on kestävästi sulautettu organisaatioon. Kehittämistä voi palvelumuotoilujohtamisen kautta tapahtua inkrementaalisesti tai radikaalisti. Sitä voidaan hyödyntää uusien digitaalisten tai fyysisten palveluiden, tuotteiden tai innovaatioiden kehittämiseen. (Stickdorn et al., 2018, 20.)

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun, jonka Tim Brown kuvailee (2008, 2) tieteenalaksi, jossa ihmisten tarpeet, tekniset

mahdollisuudet ja liiketoimintastrategia muodostavat arvoa asiakkaille ja mahdollisuuksia markkinoille muotoilijan herkkyyden ja työkalujen avulla. Muotoiluajattelu tuo luovan ja ihmiskeskeisen prosessin palvelumuotoiluun, jossa yhteiskehittämisen työkaluilla voidaan kehittää tai luoda uusia palveluita. Mahdollisuuksien löytäminen, käytännöstä oppiminen, portfolion hallinta, muutoksen skaalaaminen ja liiketoimintamallien muuttaminen ovat asioita, joihin muotoiluajattelun työkaluilla voidaan vaikuttaa. (Koivisto et al., 2019, 37; Liedtka & Kaplan, 2019, 9; Stickdorn et al., 2018, 19.)

Palvelumuotoilun vahva edistäminen ja viestintä, verrattuna muotoiluajattelun viestintään palvelumuotoilun viitekehyksessä on syy, miksi muotoiluajattelu ei ole käsitteenä kovin tunnettu. Tämän vuoksi on syytä pitää mielessä, ettei palvelumuotoilu ole yhtä kuin muotoiluajattelu. Palvelumuotoilu on palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin keskittyvä osaamisala, joka hyödyntää muotoiluajattelun periaatteita. (Koivisto et al., 2019, 36.)

3.1 Palvelumuotoilun periaatteet



Ihmislähtöisyys

Mahdollisuuksien tunnistamisessa muotoilun fokus on ihmiskeskeisyydessä. Empatian ja iteraation avulla pystytään löytämään uusia tapoja ongelmien ratkaisuun, jonka avulla on mahdollista saada uudenlaista näkökulmaa mahdollisuuksien tunnistamiseen markkinoilla. Asiakkaan palveleminen aidosti edellyttää nöyryyttä ja tahtoa ymmärtää asiakasta astumalla hänen elämäänsä ja oivaltamalla, millaista on olla heidän kaltaisensa. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 101; Liedtka & Kaplan, 2019, 4.)

Muotoiluajattelussa pyritään ihmisen syvälliseen ja empaattisen ymmärrykseen, jonka avulla pyritään tekemään ihmisen arjesta parempaa, sujuvampaa ja elämyksellisempää. Muotoiluajattelussa kehittämisen kohteena olevia ihmisiä pyritään tutkimaan asiakkaina, käyttäjinä tai muina roolituksina ymmärtäen heidän tarpeitaan, päämääriään, kokemuksiaan, tunteitaan sekä heitä ympäröivän kulttuurin ja kontekstin vaikutuksia. Sen vuoksi muotoiluajattelussa ihminen on kaiken tekemisen lähtökohtana. (Koivisto et al., 2019, 37.)

Yhteiskehittäminen

Muotoiluajattelun keskeisimpiä periaatteita on yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisessä asioita kehitetään yhdessä asiakkaiden, käyttäjien, työntekijöiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa eri muotoiluprosessin vaiheiden aikana. Asiakkaat toimivat tutkimuskohteina, tarjonnan testaajina ja osallistuvat lisäksi aktiivisesti luovina ja tasavertaisina toimijoina kehitystiimissä. Palvelumuotoilu tarjoaa yhteiskehittämiselle välineet ja työkalut kuten visualisointia,

prototyyppointia ja tiedon jakamista. Näillä annetaan kehittämiseen osallistuville henkilöille sekä keinoja itseilmaisuun, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön että luovaan ongelmanratkaisuun. (Tuulaniemi, 2011, 117; Koivisto et al., 2019, 41–42.)

Yhteiskehittämisellä halutaan pyrkiä pois ajatuksellisesti asiantuntija- ja organisaatiokeskeisestä ajatteluttavasta, jossa riskinä on päätöksen teon perustuminen asiantuntijan omiin sisäisiin olettamuksiin ja kuvitelmiin asiakastarpeista. Yhteiskehittämisen avulla muutosvastarintaa pystytään vähentämään kehittämisen kohderyhmässä, kun sen sitoutumista palvelun kehittämiseen ja toteutumiseen vahvistetaan osallistamalla heitä. (Koivisto et al., 2019, 40–41; Tuulaniemi, 2011, 117.)

Palveluun liittyvien osapuolien osallistaminen yhteiskehittämisen nimissä ei kuitenkaan tarkoita, että he päättävät, millainen palvelu lopulta tuotetaan. Tavoitteena on kartoittaa kaikkien osapuolien näkökannat laajasti, joita palvelumuotoilijat hyödyntävät päättäessään kehitettävän konseptin ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaan. (Tuulaniemi, 2011, 117.)

Stickdornin (2018, 24) mukaan yhteiskehittäminen on prosessi, jonka aikana ihmiset eri taustoiltaan luovat asioita ja lisäksi yhteiskehittäminen on tekninen määritelmä, jossa palvelut syntyvät vain vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Sanders ja Stapper (2008, 6) erottelevat yhteiskehittämisen (*co-creation*) ja yhteissuunnittelun (*co-design*) määritelmät toisistaan. Yhteiskehittämisellä he viittaavat mihin tahansa kollektiiviseen luovuuteen, joka on hyödynnettävissä

lukuisissa yhteyksissä. Yhteissuunnittelu on koko muotoiluprosessin aikana hyödynnettävää kollektiivista luovuutta, jota muotoilijat ja muotoilua opiskelemattomat ihmiset hyödyntävät työskennellessään yhdessä kehitysprosessin aikana.

Monialaisuus

Liiketoiminnallisten päämäärien, teknisten mahdollisuuksien ja ihmisten tarpeiden yhdistämisen onnistumisen varmistamiseksi tarvitaan monipuolista osaamista eri näkökulmista, minkä vuoksi muotoilujattelussa suositaan monialaisia kehitystiimejä. Monialaisuus mahdollistaa haastavien ja kompleksisten ongelmien ratkaisun, kun jäsenillä on syväosaamista omasta alastaan ja samalla ymmärrystä ja kokemuksia oman alansa ulkopuolelta. (Koivisto et al., 2019, 41.)

Holistisuus

Palvelumuotoilussa pyritään kehittämään palvelua kokonaisuutena asiakkaan kokonaistarpeen mukaan, eikä siinä keskitytä pelkästään yksittäisten ongelmien ratkaisuun. Tämän vuoksi holistisuus on palvelumuotoilun ydintä, koska siinä pyritään ottamaan huomioon kokemuksessa syntyvät aistit, saman palvelun muodostamat lukuisat kokemusten variaatiot ja palvelumuotoilun merkitys organisaation ja sen tavoitteiden kannalta. (Stickdorn et al., 2018, 25.)

Visuaalisuus

Palvelumuotoilussa hyödynnetään visualisointia suunnittelu- ja kommunikaatiovälineellä, koska se on konkreettisempaa kuin puhuttu

kieli (Tuulaniemi, 2011, 115). Visuaaliset ja konkreettiset prototyypit auttavat myös testaamaan vaihtoehtoja nopeasti, jolloin testauksen kautta saadaan uutta tietoa. Prototyypit auttavat luomaan abstrakteista aisoista konkreettisia, jolloin niitä on helpompi käsittää. (Boztepe, 2016, 1259, 1265.)

Iteratiivisuus

Muotoiluajattelun innovointi etenee iteratiivisesti siten, että työvaiheita toistetaan ja kussakin vaiheessa selvitetään tarpeita, ideoidaan ratkaisuja, rakennetaan prototyyppejä, testataan ja arvioidaan ratkaisuja. Tätä toistetaan niin kauan, kunnes lopputulos on haluttava kohderyhmälle, teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattava. Tällaisessa prosessissa voidaan tarvittaessa palata aikaisempiin vaiheisiin ja keskustella ongelmasta ja ratkaisuista, joten se on samalla oppimisprosessi. Tällainen toteuttamistapa sopii nykyaikaiseen kompleksiseen maailmaan. (Koivisto et al., 2019, 38–39.)

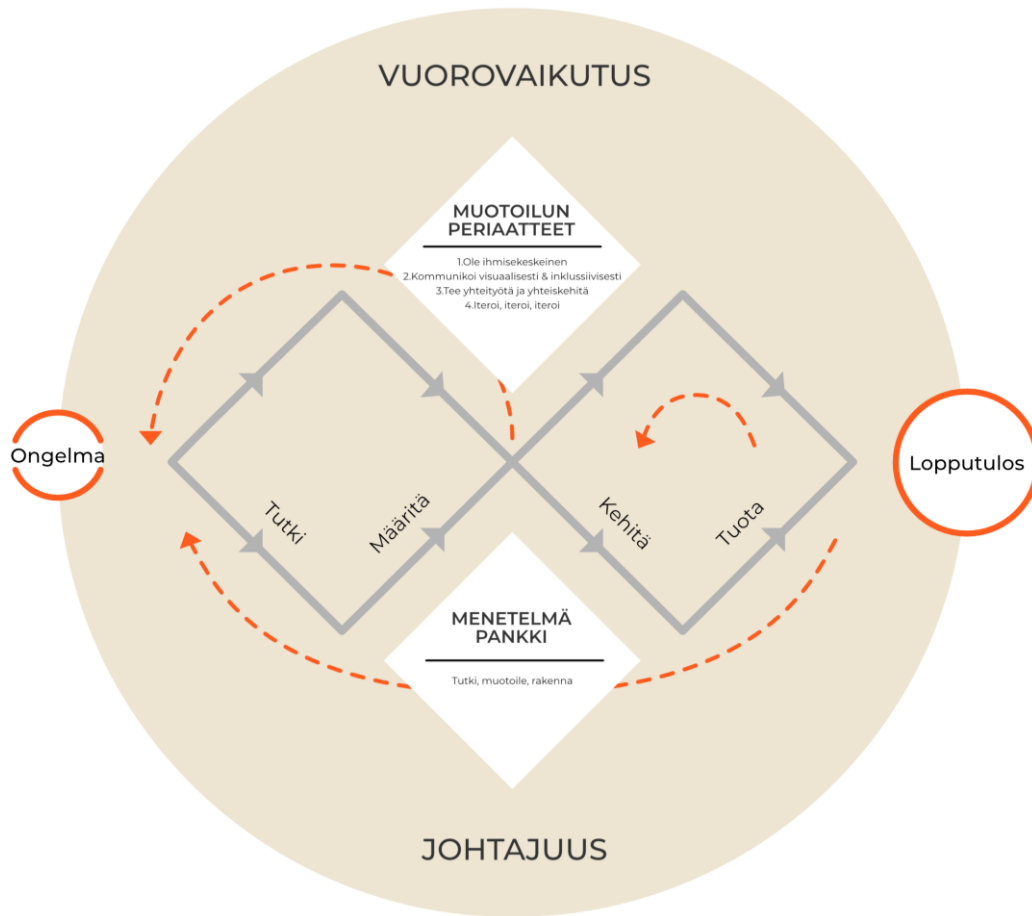
3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Jokainen palvelu on ainutlaatuinen ominaispiirteillään, joten myös palvelumuotoiluprosessi on ainutlaatuinen mukautuen ratkaistavaan ongelmaan. Tästä syystä on vaikea määritellä yhtä palvelusuunnitteluprosessia tietyillä menetelmillä ja työkaluilla, jotka sopivat jokaiseen palvelukehitysprojektiin. Koska palvelusuunnittelun kehitystapaukset voivat vaihdella monin eri tavoin, palvelun suunnitteluprosessissa käytetään luovaa iteratiivista

ongelmanratkaisuprosessia, joka voidaan mukauttaa kyseisen palvelun erityispiirteisiin. Palvelumuotoilun etuina on siis tämä joustava prosessi, joka sallii ja tietyiltä osin jopa vaatii joustavuutta. (Miettinen et al., 2011, 32; Stickdorn et al., 2018, 82; Tuulaniemi, 2011, 126.)

Palvelumuotoilun ammattilaiset ovat viime vuosikymmenen kuluessa kuvanneet ja julkaisseet erilaisia palvelumuotoilu prosessimalleja. Kaikissa prosessikuvauksissa on nähtävissä yhtäläisyyksinä palvelumuotoilun ajattelutapa ja periaatteet siten, että aina halutaan ymmärtää tarpeita ja työskennellään iteratiivisesti luoden konvergenssin ja divergenssin mukaan. Selkeinä eroina prosessikuvauksissa ovat vaiheiden määrät ja mitä työkaluja ja metodeja käytetään. (Stickdorn et al., 2018, 87.)

Palvelumuotoilun tunnetuin prosessimalli on Design Councilin (2019) tuplatimanttiprosessi. Palvelumuotoiluprosessi (kuvio 3.) koostuu neljästä vaiheesta – tutki, määrittele, kehitä ja tuota – jossa ymmärtämällä asiakasta sekä palvelua tarjoavaa yritystä että yrityksen toimintakenttää lähdetään ideoimaan ratkaisuja toteuttamiskelpoisiksi. Prosessi on jatkuvan kehittämisen malli, jossa palvelua arvioidaan jatkuvasti muuttuvassa ajassa. Sen aikana tapahtuu niin vaihtoehtojen luomista eli divergenssiä kuin vaihtoehtojen vähentymistä eli konvergenssiä. Tutkimusta tehtäessä luodaan tietoa, joka lopulta tiivistetään päälöydöksi. Ideoitaessa ja prototyypoidessa luodaan taas paljon vaihtoehtoja, minkä jälkeen fokusoidaan lopputuotoksen tekemiseen. (Moritz, 2005, 39; Stickdorn et al., 2018, 84.)



Kuvio 2. Kehittynyt tuplatimantti-malli (mukaillen Design Council, 2019).

Tutki

Ihmislähtöisen kehittämisen anteja on myös se, että ongelman asetteluun kiinnitetään huomiota, jotta voidaan laajentaa mahdollisuuksia, strategian kehittämistä ja mahdollistaa parempien ideoiden luomista asiakas- ja liiketoiminta-arvon lisäämiseksi. Palvelumuotoiluprosessi varmistaa, että lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa, koska muotoilun lähtökohtana on varmistaa oikean ongelman tunnistaminen ja ymmärtäminen aidosti paremman lopputuloksen luomiseksi. (Boztepe, 2016, 1259; Liedtka & Kaplan, 2019, 4; Stickdorn et al., 2018, 85.)

Muotoilussa tärkeää on todella ymmärtää, mitä asiakkaat yrittävät tehdä ja mihin he haluavat ratkaisun eli ymmärtää heidän motivaatiotansa ja käyttäytymistä. Tutkimuksen tekeminen on luonnollisesti palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe eli tutki-vaihe, koska siinä kehitystiimi uppoutuu tuntemattomaan kenttään keräämään empatian kautta aitoa tietoa asiakkaiden, työntekijöiden muiden sidosryhmien tavoista ja rutiineista siirtymällä kauemmas olettamuksista. Tämä lähestymistapa avulla strategisti pystyy muotoilemaan ja tarjoamaan lisää aitoa arvoa jo olemassa olevaan. (Liedtka & Kaplan, 2019, 4; Stickdorn et al., 2018, 96–97.)

Määrittele

Määritä-vaiheessa keskitytään tutki-vaiheessa tuotetun tutkimusaineiston analysointiin ja tulkintaa, josta nostetaan asiakastarpeille ja liiketoiminnalle tärkeitä löydöksiä. Vaiheen tuotos on helposti hyödynnettävässä muodossa oleva syvälinen ymmärrys tarpeista ja käyttäytymismalleista tai määritelmä, johon seuraavissa prosessin vaiheissa lähdetään ideoimaan ratkaisua. (Koivisto et al., 2019, 45–46.)

Kehitä

Kehitä-vaiheessa ideoidaan ensimmäisen timantin sidosryhmien tutkimuksesta havaitun ja päätetyn ongelman ratkaisuja luoden erilaisia prototyyppjä, ideoita visualisointia ja niiden testaamista ajattelun ja luovuuden edistämiseksi. Näiden tuloksien avulla pystytään

tarkentamaan ja hiomaan lopulta markkinoille menevä tarjooma. (Koivisto et al., 2019, 46; Liedtka & Kaplan, 2019, 6.)

Konseptisuunnittelu hyödyntää taustasuunnittelussa prototyyppejä ja testausta ihmislähtöisellä tiedonkeruulla ja ideoinnilla. Prototyyppi on uudesta ideasta kehitetty versio eli konsepti, joka näyttää asiakkaalle konkreettisesti, miten se luo, antaa ja vangitsee arvoa. Prototypointi auttaa asettamaan tuotteen alustalle, jossa taustaselvityksessä löydettyjen ja kehitettyjen konsepteja pystytään testaamaan todellisessa maailmassa. Sen avulla muotoilija pystyvät päättämään mitkä konseptit ovat elinkelpoisia asiakaskontakteissa. (Liedtka & Kaplan, 2019, 6; Tuulaniemi, 2011, 197–198.)

Tuota

Kehitettyjen ideoiden jälkeen Tuota-vaiheessa tunnistetaan, rajataan ja valitaan asetettuihin tavoitteisiin sopivat vaihtoehdot, joita lähdetään testaamaan asiakkailla, henkilökunnalla ja muilla sidosryhmillä. Testauksen avulla arvioidaan syntyneitä ratkaisuja teknillisestä ja liiketaloudellisista näkökulmista, jotta prosessin lopuksi valikoituu paras kehitetty ratkaisu ja päätetään, viedäänkö se markkinoille asti. (Koivisto et al., 2019, 46.)

Prototyyppi on mahdollisesta kehitettävästä tuotteesta esitettävissä oleva elinkelpoinen vähimmäistuote, jota testataan elinkelpoisimmassa vähimmäiskannattavassa liiketoimintamallissa. Prototypoinnin etuja yrityksiä hyödyntäessä muotoilun työkaluja ja menetelmiä on nopeasti testata asiakkailla pienessä mittakaavassa ja

vähäisillä kustannuksilla mahdollisuuksia markkinoilla ja skaalauksessa. (Liedtka & Kaplan, 2019, 6; Tuulaniemi, 2011, 197–198.)

3.3 Palvelumuotoilu strategian kehittämisessä

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen asiakasrajapinnassa, systeemisellä ja strategisella tasolla, kuten kuviossa 4 esitetään. Asiakasrajapinnan tasolla tapahtuva palvelumuotoilu on lopputuotteen tai asiakkaan ja palvelutarjoajan eri kosketuspisteiden vuorovaikutuksen kehittämistä. Systeemisen tason palvelumuotoilutyöskentely on standardien, ohjeistuksien, logiikan ja työkalujen luomista, joiden avulla johdetaan, kehitetään ja tuotetaan asiakaskokemusta asiakaslähtöisesti. Tämän tason työskentelyllä saavutetaan yhdenmukainen asiakaskokemus ja tehokasta palvelunkehittämistä, jonka mahdollistaa linjauksien avulla luotu suotuisa kulttuuri ja toimintamallit innovaatioiden kehittämiseen. (Koivisto et al., 2019, 55–56.)



Kuvio 3. Palvelumuotoilun hyödyntämisen tasot (mukaillen Koivisto et al., 2019, 56).

Yrityksen kilpailuaseman kehittämisessä, tulevaisuuden suunnittelussa ja innovaatio kapasiteetin kasvattamisessa hyödynnetään muotoilun tietoa, taitoja, prosesseja ja työkaluja. Tämän tasoista työskentelyä kutsutaan strategisen tason työskentelyksi. Strategisen tason palvelumuotoilulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla innovoiden ja kehittämisen toiminnan suuntaa asettamalla visio, päämääriä, tavoitteita ja linjauksia. Näitä asetetaan yrityksen liiketoimintaan, asiakaskokemukseen ja palvelutarjooman kehittämiseen. (Boztepe, 2016, 1258; Koivisto et al., 2019, 55.)

Meronin (2008, 36) esittää strategisen muotoilun tieteenalana, joka nojaa kahdeksaan pääpilariin. Nämä kahdeksan pääpilariin mukaan

muotoilu on tuotepalvelujärjestelmä, evoluutiota, ongelman asettamista ja ratkaisua, sosiaalista innovointia, skenaarioiden rakentamista, yhteiskehittämistä, strategista dialogia ja kapasiteetin rakentamista. (Meroni, 2008, 36.)

Strateginen muotoilu on **tuotepalvelujärjestelmä**, jossa painopisteenä ei ole selkeästi tuote tai palvelu. Muotoilu luo tämän tuotteiden ja palveluiden holistisen näkemyksen avulla konkreettista arvo asiakkaille, koska se mahdollistaa uusia ongelman ratkaisuja. Holistisen näkemyksen avulla organisaation pystyy luomaan siten kilpailijoista erottuvan identiteetin. (Meroni, 2008, 36.)

Strateginen muotoilu on myös **evoluutiota**, kun muotoilun avulla kehitetty lopputulos saa kehittymistä aikaan. Kehittymistä tulisi tapahtua ulkoisen ympäristön vaikutuksesta. Ympäristössä tapahtuvia muutoksia yritys käsitellee sen omien sääntöjen, uskomusten, arvojen ja työkalujen avulla. (Meroni, 2008, 31; 37.)

Strateginen muotoilu on **ongelman ratkaisun** lisäksi **ongelman asettelu**, koska se ensin pyrkii ymmärtämään ongelman luonteen ennen kuin päätetään, mikä on sen ratkaisu (Meroni, 2008, 37). Ratkaistaessa strategisen tason ongelmia tärkeintä on tarkastella ympäröivää maailmaa ja varmistaa, että sitä ymmärretään oikein. Samalla kannattaa pyrkiä kyseenalaistamaan omaa ajattelua muuttamalla omaa näkökulmaa, jotta löytyisi markkinasta tuntemattomia mahdollisuuksia ja uusia tapoja ratkaista ongelmia. Koska ymmärrys muotoilussa lähtee aina asiakkaista, vuorovaikutus

uusien mahdollisuuksien ja ratkaisujen toimivuuden osalta vähentää epävarmuutta. (Boztepe, 2016, 1264; Leskelä & Tervo, 2020, 183.)

Strateginen muotoilu on **sosiaalista innovointia**, jossa tärkeintä on idean voima. Vision toteutuminen on hypoteesia testaamalla mahdollista. Prototyypit ja visualisointi ovat tapoja hypoteesin testaamiseen. Visualisointi ja prototyyppi antavat asialle yhteisen kielen, jotta innovointia on mahdollista tapahtua. (Boztepe, 2016, 1264; Meroni, 2008, 37.)

Strateginen muotoilu on **skenaarioiden luomista**, jossa visioista luodaan mahdollisia hypoteeseja. Hypoteesit auttavat kaikkia ymmärtämään abstrakteja visioita. Muotoilijat muovaavat vision sisältämän tiedon ja intuition havaittaviksi asioiksi eli konkretisoivat asiat koettaviksi asioiksi. (Boztepe, 2016, 1259; Meroni, 2008, 37.)

Strateginen muotoilu on **yhteiskehittämistä**, jonka painopiste on tutkittavan kohteen käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtämisen jälkeinen tapahtuma. Tutkimuskohteen ymmärtämisen jälkeen ratkaisuja havaittuun ongelmaan suunnitellaan yhdessä yhteisöjen kanssa. Yhteiskehittäminen antaa tuen kehittää paremmaksi omaan elämää. (Meroni, 2008, 37.)

Strateginen muotoilu on **strategista dialogia**, joka kulkee mukana jokaisessa kehitysvaiheessa. Muotoilija ohjaa strategian kehittämiseen osallistuvia henkilöitä yhteiseen tulkintaan tulevaisuudesta. Muotoilija ohjaa omalla ammatillisella näkökulmallaan, kokemuksellaan ja

mielikuvituksellaan ihmisten käyttäytymisestä ja pystyy myös vaikuttamaan siihen. (Meroni, 2008, 37.)

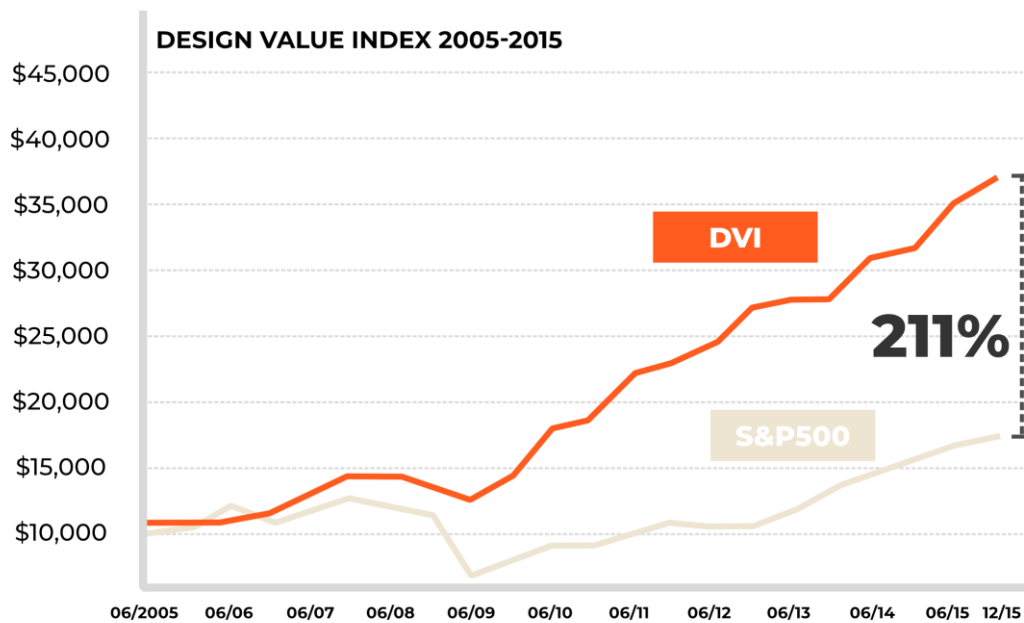
Strateginen muotoilu on myös **valmiuksien rakentamista**. Valmiuksia rakennetaan ongelman ymmärtämisen kautta syntyvän uuden näkökulman ja vision avulla. Muotoilu mahdollistaa ihmisiä työkalujen ja tiedon avulla ymmärtämään ongelman ja vision muuttuvassa kontekstissa. (Meroni, 2008, 37.)

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin ihmiskeskeinen muotoilu korostaa myös henkilökunnan osallistamista strategian luomisprosessiin. Tämän avulla voidaan löytää uusia mahdollisuuksia osallistamisen mahdollistamasta avoimesta keskustelusta. Muotoilu mahdollistaa osallistumisen demokratisoimalla strategian luomisprosessin antamalla työntekijöille mahdollisuuden innovointiin sen yksinkertaisilla säännöillä ja helposti opetettavissa ja skaalattavilla olevilla työkaluilla. (Liedtka & Kaplan, 2019, 6.)

Muotoilijan strategiatyöskentely sisältää pääosin jatkuvaa innovointia ja taitoa sitoa ne yrityksen suuntaan kommunikoiden ideoita selkeällä ja vakuuttavalla tavalla (Boztepe, 2016, 1265). Palvelumuotoilun työkalut eivät aina takaa oikeaa ratkaisua löydetylle ongelmalle. Tämän vuoksi hyvän strategian muotoilijan on tärkeä hallita taito arvioida työkalujen käyttökelpoisuutta tilannekohtaisesti, ettei menetelmiä jää pelkästään yhdeksi osaksi suoritusta. Sen vuoksi muotoilija joutuu tutkimaan menneitä tapahtumia, mihin ja miten vastauksia halutaan ja miten vastaukset validoidaan. (Leskelä & Tervo, 2020, 182.)

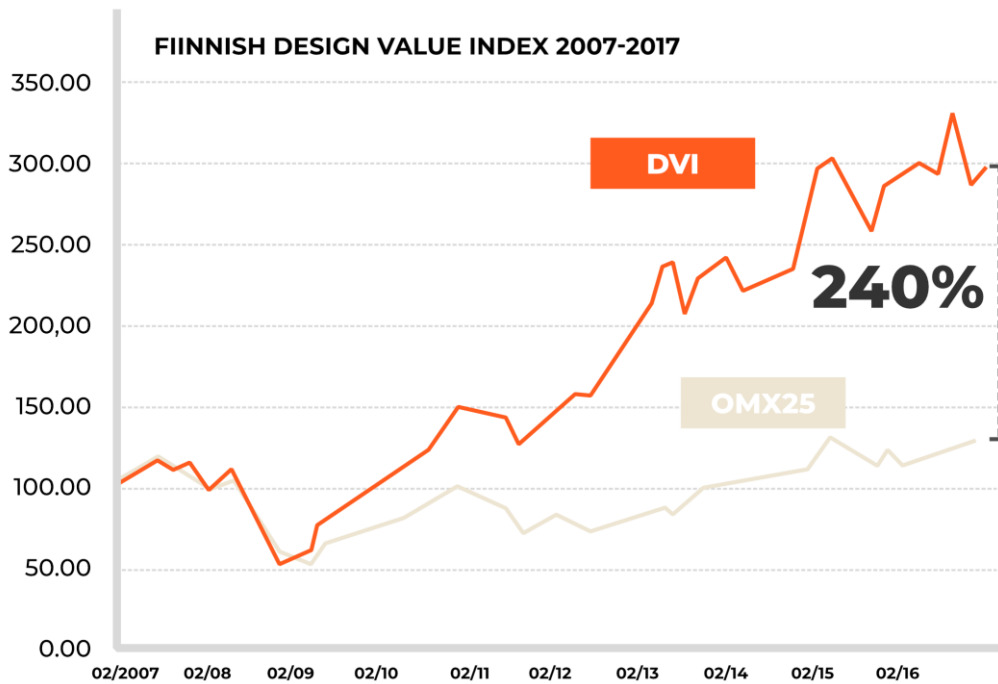
Strategisen muotoilun mahdollistamisen ensimmäinen askel tulisi olla ihmislähtöinen ajattelu. Muotoiluajattelu auttaa strategian jalkauttamisessa organisaatioon, koska se mahdollistaa emotionaalisen sitoutumisen strategiaan osallistamisen kautta. Muotoiluajattelun hyödyntäminen lisää yrityksen arvoa vähitellen tai radikaalisti, kun sitä hyödynnetään strategiaprosessissa. Muotoiluajattelun vähitellen lisäämä arvo näkyy liiketoimintamallin suojaamisena ja rakennuksena, kun taas radikaali arvon lisäys auttaa yritystä muiden yritysten mahdollisia kilpailun aiheuttamia häirintöjä vastaan. (Liedtka & Kaplan, 2019, 4, 7–9.)

Muotoilun hyödyt näkyvät yrityksissä keskimäärin kahden vuoden kuluessa. Muotoilukulttuurin tuominen yrityksiin vaatii aikaa ja tilaa. Strategisen tason muotoilun toimeenpano vaatii erityistä vakuuttamista yritysten johdossa. Jotta muotoilua voitaisiin hyödyntää strategiseen toimintaan, tulisi tähän koordinoituihin töihin kohdentaa henkilöresursseja 1–2 työvuoden verran. (Alavuotunki et al., 2015, 22; Oosi et al., 2017, 45, 57.)



Kuvio 4. Muotoilun arvon indeksi (mukaillen Rae, 2016).

MDI:n tutkimuksen vertailun mukaan muotoilua hyödyntäneet yritykset ovat samassa toimialassa toimineihin ei muotoilua hyödyntäneisiin yrityksiin verrattuna pystyneet kasvattamaan 32 prosenttia paremmin tulojaan sekä kasvattamaan kokonaistuottoa selkeästi nopeammin osakkeenomistajille noin 56 prosenttia korkeammalla kasvulla. Muotoillun positiiviset vaikutukset liiketoimintaan eivät olleet riippuvaisia toimialasta eikä siitä, onko liiketoiminnan ydintä fyysiset tai digitaaliset tuotteet, palvelut vai niiden yhdistelmiä. (Sheppard et al., 2018.)



Kuvio 5. Suomen muotoilun arvon indeksi (mukaillen Rätty, 2019).

Kuvion 4. innoittaman tehtiin Suomen muotoilun arvon indeksi (Finnish design value index,) joka on yllä oleva kaavio 5. Kaavio on 13 suomalaisen muotoilijan ja liike-elämän asiantuntijan listaamat Helsingin pörssin muotoilu intensiivisimpien yritysten markkina-arvoa, joka laskettiin hyödyntämällä julkisia päivittäisiä ja vuotuisia osake tietoja. Kaaviosta 5. voi nähdä, että kymmenessä vuodessa yritysten tuotto on ollut 2,4-kertainen verrattuna OMX Helsinki 25:een. (Rätty, 2019, 94.)

4 PK-YRITYSTOIMINTA

Pk-yritykset eli pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joissa on alle 250 työntekijää. Sen lisäksi yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoona euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa. Yrityksen tulee myös täyttää määrittelyn riippumattomuudesta eli yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa tai yritysten yhteisomistuksessa, jotka eivät täytä pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus.)

4.1 Pk-yritykset Suomessa

Pk-yrityksien merkitys Suomen yhteiskunnalle on merkittävä, kun pk-yrityksien osuus BKT:stä on runsaat 40 prosenttia. Suomalaisten yritysten liikevaihto oli vuonna 425 miljardia euroa, josta pk-yritysten osuus oli 57,9 prosenttia. Tilastokeskuksen Yritysten rakenne ja tilinpäätöstilaston mukaan vuonna 2020 Suomessa oli noin 295 000 yritystä lukien pois maa-, metsä- ja kalatalouden toimialat. Yrityksien määrä kasvoi edellisvuoteen verraten 2600 yrityksellä. Pk-yritysten osuus eli alle 250 henkilöä työllistävien yritysten osuus oli 99,8 prosenttia. Niistä 93 prosenttia oli alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä, pienyrityksiä 5,7 % ja keskisuuria yrityksiä 1,1 %. Edellisvuoteen verrattuna kasvua tapahtui liikevaihdossa pk-yrityksillä lähes prosenttiyksikön verran. (Kuismanen et al., 2022, 9.)

Pk-yritysten yritysbarometrin tuloksien mukaan heikentyneiden suhdanne- ja kasvuodotuksien seurauksena pk-yritykset arvioivat joutuvansa vähentämään huomattavasti investointiensa määrää. Pandemian jatkuvuuden epävarmuus, talouskasvun nopeus ja toimintaympäristön muutokset ovat syitä pk-yritysten investointien laskuun. Toisaalta edellisen barometrin voimakkaasti kasvuhakuisten investointien kehityksessä, saldolukuun verratessa, ei ollut havaittavissa suurta laskua. Pidemmällä aikavälillä tämä voi osoittaa sen, etteivät pk-yritysten kasvuodotukset ole välttämättä laskeneet. (Kuismanen et al., 2022, 15.)

Innovaatioiden kehittämisen painetta on kasvattanut viime vuosien talousympäristön jännitteisyys. Vaikka innovoinnin panostuksessa, on nähtävissä laskua, suurin osa pk-yrityksistä aikoo jatkaa samaan tapaan tuotekehitystä. Epätavallinen taloudentilanne ja sen vaikutukset tulevaisuudennäkymiin eivät ole kuitenkaan merkittävästi vaikuttaneet pk-yritysten innovoinnin lopettamiseen tai edes kehitystyötä koskevan innovoinnin merkittävään vähentämiseen. (Kuismanen et al., 2022, 16.)

Tekesin innovaatioasetelit on todettu hyväksi matalan kynnyksen yritysrahoituskanavana muotoilun käytön lisäämiseksi. Tekes tarjoaa 5000 euron suuruisia innovaatioaseteleitä innovaatiotoiminnan käynnistämiseen vakiintunutta liiketoimintaa harjoittaville pk-yrityksille. Innovaatioasetelillä pystyy ostamaan asiantuntijapalveluita ilman yrityksen omaa rahoitusosuutta. Osat haastateltavista kokivat myös tarpeelliseksi rahoituksen kasvattamista, jotta setelillä voisi tehdä suurempia palvelumuotoilukokonaisuuksia. Palvelumuotoilu on ollut innovaatioasetelin kolmanneksi suosituin käytön kohde. Muotoilu ei

kuitenkaan käy rahoituksen saamisen ehtona, jolloin todettiin, etteivät rahoituksen muodot ole pysyneet muotoilualan kehityksen mukana. (Oosi et al., 2017, 11–12, 38.)

4.2 Strategian kehittäminen pk-yrityksissä

Yrityksen strategiatyö kokonaisuudessaan kulkee viisivaiheisen prosessin läpi strategiatyönmallin suunnittelusta, strategian laatimiseen ja sen toteuttamiseen, jota seurataan ja arvioidaan ja näiden perusteella päivitetään tarpeen mukaan. Strategiatyön vaiheet limittyvät ajallisesti. Kun strategiaa laaditaan sitä, arvioidaan ja päivitetään ja jopa viedään jo käytäntöön. (Kehusmaa, 2010, 16; Munive-Hernandez et al., 2004, 70.)

Suuryrityksien ja pk-yritysten strategian kehittäminen sisältävät käytännössä samat vaiheet tai osa-alueet, vaikkei niitä tiedosteta tai ilmaista yhtä selkeästi kuin suuryrityksissä. Hakasen mukaan pk-yritysten strategiatyö on satunnaista ja epämuodollista. Joissain tapauksissa työskentelystä puuttuu suunnitelmallisuus ja kirjallisten tietojen hyödyntäminen. Pk-yrityksen operatiivinen toiminta vie yrittäjien voimavarat, jolloin aikaa ei jää enää strategisen toiminnan kehittämiseen. Pk-yrityksien suurimmiksi haasteiksi voitaisiin siten todeta olevan kokonaisuuksien hallinta, asiayhteyksien jäsentäminen ja kuvaaminen strategisten vaihtoehtojen luomiseksi. (Hakanen, 2004, 15–16.)



Kuvio 6. Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä (mukaillen Hakanen, 2004, 19).

Tiedonhankinta, analyysi ja ymmärrys

Strategian kehittäminen alkaa tiedonhankinnalla. Tärkeintä tiedonhankinnassa on tiedon olennaisuus ja käyttökelpoisuus kyseisen yrityksen strategian luomiseen ja toteuttamiseen. On myös tärkeää, ettei tiedonhankinta jää vain yksittäiseksi osaksi strategian muodostusprosessia vaan siitä tehdään systemaattista toimintaa, jotta nykytilanteen ymmärrys on aina ajantasainen. Strategiselle ja operatiiviselle tiedon hankinnalle, hallinnalle ja hyödyntämiselle on siis hyödyllistä luoda yksinkertaiset työkalut ja menetelmät prosessin sujuvoittamiseksi. (Hakanen, 2004, 32–33; Sutinen & Haapakorva, 2021, 81.)

Pk-yritys voi hyödyntää tietolähteinään tarkasteltavaa yritystä ja ulkoisia tietolähteitä. Yrityksen ovat järjestelmät tuottavat jatkuvasti tietoa yrityksestä. Sen lisäksi erityisen tärkeitä sisäisiä lähteitä ovat yrityksen työntekijät, joiden kokemuksella ja hiljainen tiedolla on suuri merkitys strategiatyössä. Ulkoisista tiedonlähteistä tärkeimpiä ovat asiakkaat, joilta saadaan tietoa asiakaskontakteista, palautteesta, järjestelmistä ja asiakaskyselyistä. Muut sidosryhmät, kuten toiset yrittäjät ja yritykset, hallituksen jäsenet, omistajat ja rahoittajat ovat ensiarvoisen tärkeää hyödyntää tiedonhankinnassa. Markkinatutkimuksilla pystytään lisäämään tietoa pk-yrityksen toimintaympäristöstä. Lisää tietoa löytyy nykypäivänä lukuisista muista lähteistä, kuten internet, lehdet, messut, toimittajat, kilpailijat ja tutkimuslaitokset. (Hakanen, 2004, 34–35.)

Tiedon keräyksen jälkeen tapahtuu tiedon analysointi, jossa kaikesta tiedosta karsitaan tarpeeton pois ja järjestetään dataa tavalla, joka sopii yrityksen pyrkimykseen sopivaksi. Analyysin avulla luodaan perusta strategisille valinnoille ja tavoitteen asettamiselle tavalla, jossa avainhenkilöille muodostuu yhteinen jaettu näkemys toimintaympäristön ja yrityksen nykyisestä ja tulevaisuuden tilasta. Analysointiin on tärkeää osallistaa kaikki strategian kehittämiseen osallistuneet työntekijät. Tällöin yritys jakaa yhteisesti laajemman ymmärryksen valitusta strategiasta, jolloin henkilöstö ymmärtää perusteena olevat oletukset ja lähtökohdat ja sitoutuminen on tällöin myös laajempaa. (Hakanen, 2004, 36–37;40, 54–55.)

Tietoa tulee jalostaa monipuolisella ja syvällisellä tavalla, koska tulkinnot kerätystä datasta ja informaatiosta luovat arvoa synnyttävän muodon. Strategiatyöskentelyn tärkein asia on kilpailukyvyin ja -etujen luominen ja sen aikana tapahtuva oppiminen, jolla varmistetaan yrityksen tulevaisuus. Analyysin tärkein tehtävä on herättää strategian kanssa työskenteleviä henkilöitä uteliaaseen ja strategiseen ajatteluun, joka auttaa kysymään yritykselle oikeita kysymyksiä ja ilmaisemaan ratkaisuvaihtoehtoja. Tämän ajattelutavan ja analyysin avulla pystytään asiakkaista, markkinoista, kilpailusta ja yrityksestä kerätyn tiedon avulla saamaan oivalluksia, joiden avulla kartoitamme ymmärrystä. (Hakanen, 2004, 17, 35, 37, 40, 52, 55.)

Ymmärrys on yrityksen ulkoisen ympäristön ja yrityksen sisäisen toiminnan tarkastelua, jossa toteutetaan analyysiä. Ulkoisessa analyysissä pyritään tunnistamaan mahdollisuudet ja uhat tarkastelemalla yrityksen toimialan kenttää, kansallista ympäristöä ja makrotason kenttää. Tässä vaiheessa tarkastellaan strategiaa kehittävää yritystä koskevia asioita, kuten kilpailijoita ja heidän kilpailuasemaansa, sosiaalista, ekonomista, valtion päätäntäelimen toimintaa, kansainvälistä kenttää, teknologiaa ja asiakaskokemusta. Yrityksen sisäistä toimintaa tarkasteltaessa tunnistetaan vahvuudet ja heikkoudet resurssien ja osaamisen näkökulmasta. Näiden tarkastelujen avulla pystytään tekemään SWOT-analyysi strategisten valintojen tekemisen tueksi, jotta yrityksen vahvuuksia ja mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään tehokkaasti. (Jeyarathnam, 2008, 7–8; Munive-Hernandez et al., 2004, 696; Sutinen & Haapakorva, 2021, 72, 75–76.)

Hakanen (2004, 40) muistuttaa, että pk-yritykset pärjäävät lukuisten analysointityökalujen määrästä vain muutamalla oleellisella menetelmällä varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Prosessin alkuvaiheessa määriteltyjen tärkeiden osa-alueiden avulla pk-yritys löytää ne tekniikat, joilla tieto voidaan muokata yritykselle hyödylliseen muotoon. Pk-yrityksille tehokkaana tiedon analysointityökaluna ovat strategiakeskustelut, jotka perustuvat vankkaan tietoperustaan. Keskusteluiden aikana tapahtuu vuorovaikutuksen myötä oppimista, jonka avulla kannanottojen ja päätöksiä on helpompi tehdä. Analyyseista tehdään koonti, jonka ymmärryksen ja luovan yhdistelyn avulla pystytään luomaan lukuisia vaihtoehtoja menestyksellisen strategian rakentamiseen ja toimeenpanoon. (Hakanen, 2004, 40, 60.)

Luovuus

Strategiatyön tärkeimpiä elementtejä ovat luovuus ja innovatiivisuus. Luovuus ja innovatiivisuus ovat tekijät, jotka mahdollistavat pk-yritysten vanhojen toimintamallien muuttamisen, uusien mallien kehittämisen ja erottautumisen kilpailijoista. Luovuuden hyödyntäminen tarkoittaa kykyä yhdistellä olemassa olevaa tietoa uudella tavalla sekä kykyä kehittää lukuisia uusia ideoita ja vaihtoehtoja. (Hakanen, 2004, 76–77.)

Visio ja päämäärät

Yrityksen visio on tulevaisuuden tahtotila, joka antaa koko yrityksen toiminnalle ja henkilöstölle merkityksen siitä, miksi tätä työtä tehdään. Tämä yrityksen tulevaisuuden ihannekuva auttaa yritystä tulkitsemaan

ympäristöään ja ohjaamaan yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Visiota lähdetään toteuttamaan määritellyllä strategian konkreettisten lyhyemmän aikavälin tavoitteilla ja suunnitelmilla. (Hakanen, 2004, 61–63; L. Tuomi & Sumkin, 2010, 41.)

Vision rakentamisen elementtejä ovat arvot ja kulttuuri, tieto ja tosiasiat, tunteet ja mielikuvitus, muoto ja kieli, painopisteet ja energiasisältö. Nämä elementit innostavat toteuttamaan visiota. Vision luomiseen yleisimmin hyödynnetään skenaarioita tulevaisuudesta asiakkaan näkökulmasta. (Hakanen, 2004, 47, 65, 67; L. Tuomi & Sumkin, 2010, 47.)

Strategiavalinnat ja konkretisointi

Strategiavalinnat ja konkretisointi on strategiaprosessin vaihe, jossa itse strategia muodostetaan määrittelemällä toiminnan tavoitteet ja strategiat, arvioidut tulokset, ja tunnistetaan vaihtoehtoiset suunnitelmat. Kun strategiaa lähdetään muodostamaan, tulee olla useita strategian vaihtoehtoja, jotta strategisia valintoja on mahdollista tehdä. Strategia vaihtoehdot pohjautuvat erityisesti kerätyn tiedon analyysiin, joka toimivat sytykkeenä strategiselle ajattelulle. Strategisen ajattelun perusteella tehdään johtopäätöksiä, joista lopulta muodostuu vaihtoehtoja strategialle. Aina valintaa tehdessä joudutaan myös tekemään päätös siitä mitkä vaihtoehdot hylätään. (Hakanen, 2004, 89; Munive-Hernandez et al., 2004, 697).

Strategiaan määritellään vision saavuttamiseksi strategiset teemat eli panostuksen päälinjaukset ja niiden tavoitteet, jotka toimivat vision

pienempinä toteuttamisen osina. Sen lisäksi tehdään valinta kohdeasiakasryhmistä, markkinasegmenteistä ja -alueista, tuotteista ja palveluista, joiden perusteella tehdään erottelu kilpailutekijöistä menestyksen saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi määritetään prosessit ja toiminnot, joilla asemoidutaan kilpailukenttään. (Hakanen, 2004, 90; Munive-Hernandez et al., 2004, 679.)

Liiketoiminnan tavoitteet budjetoidaan ja tehdään strategian ohjelma, jonka avulla strategia jalkautetaan koko yritykseen. Strategian toteuttamiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi OKR-mallia (objectives and key results) tai MWB viitekehystä (must win battle). OKR-mallissa asetetaan tavoitteet ja tavoite kohtaiset avaintulokset mittaamaan tasoitteiden saavuttamista. MWB viitekehysten avulla yritys tunnistaa ne projektit, joissa on pakko menestyä pysyäkseen toimintakykyisenä. (Munive-Hernandez et al., 2004, 696; Sutinen & Haapakorva, 2021, 177.)

Strategian toimeenpano ja varmistus

Strategiaprosessin henkilöstön osallistamisen lisäksi on todella tärkeää sitoutumisen kannalta, että strategiasta viestitään henkilöstölle ja tilanteen mukaan tärkeille sidosryhmille. Strategioiden onnistumisen takaamiseksi strategiat tulee luoda niiden toteuttajien koettavaksi siten, että ne tuntuvat todellisilta ja merkityksellisiltä. Tärkeintä on, että kaikki ymmärtävät strategian sisällön ja mitä se merkitsee henkilöstön omassa päivittäisessä työssä, koska tämän avulla strategia saadaan toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla. (Hakanen, 2004, 22; Liedtka & Kaplan, 2019, 8.)

Strategian toteuttamisen tärkeimpiä elementtejä ovat strategian toteutumisen seuranta ja mittaaminen yrityksen vision mukaan. Strategian toteuttamista seurataan ja mitataan, jotta tätä dataa voidaan hyödyntää tulevaisuuden strategiaprosessissa. Seurannassa tapahtuu itsearviointia, jonka avulla voidaan toimintaa kehittää. Ympäristön, asiakkaiden ja kilpailijoiden tulee seurata ja katsoa, mitä heijastavia vaikutuksia niillä on yrityksen omaan toimintaan ja strategian toteutumiseen. Jatkuva seuranta mahdollistaa toimenpiteiden suuntaamisen ja osaamisen kehittämiseen, jotta yritys pysyy toimintaja kilpailukykyisenä. (Hakanen, 2004, 22–23; Munive-Hernandez et al., 2004, 697.)

Skokanin, Pawlizekin ja Piszczurin (2013, 65–66) kirjoittaman artikkelin perusteella kirjallisella strategialla on tunnistettu olevan positiivisia vaikutuksia, vuosiliikevaihdon, liikevoiton kasvuun ja laskuun, kustannusten nousuun ja laskuun. Kirjallisen ja perusteellisen strategian omaavilla pk-yrityksillä oli nähtävissä 18 prosenttia parempi vuosiliikevaihdon kasvu. Vuosiliikevaihto nousi 19 prosenttia ja laski 16 prosenttia vähemmän pk-yrityksillä, joilla oli kirjallinen strategia kuin pk-yrityksillä ilman kirjallista strategiaa. Kustannuksien kasvun ja nousun kohdalla oli huomattavissa myös samalaisia vaikutuksia kirjallisen ja ei kirjallisen strategian välillä, kun kustannukset nousi 10 prosenttia vähemmän ja laski 15 prosenttia enemmän. Kokonaisuudessaan 80 prosenttia ytimekkään kirjallisen strategian omaavat yritykset ja 40 prosenttia lyhyen, osittaisen tai ytimekkään strategian omaavat yritykset osoittivat saaneensa parempia tuloksia

kyseen tutkimuksen parametreillä verrattuna yrityksiin, joilla ei ollut kirjallista strategiaa.

5 TUTKIMUS

Tutkimus, jossa tarkasteltavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään kohteena olevien henkilöiden kautta, on laadullista tutkimusta. Tällöin ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteena olevan asian luomien kokemusten, ajatusten, tunteiden ja niiden merkityksistä kohdehenkilössä. Totuuden löytäminen ei ole laadullisen tutkimuksen päätavoite vaan sen tarkoituksena nostaa esille asioita, jotka eivät ole ensisilmäyksellä havaittavissa. (Puusa et al., 2020; Vilka, 2021.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä palataan tutkimusaiheen valintaan, tavoitteisiin ja kysymyksiin kirjallisuuteen perehdyttyä. Kirjallisuuteen perehtyminen on erityisen tärkeää, koska tutkija toimii tutkimusinstrumenttina ja tutkijan täytyy havainnoida herkästi tutkimuskohdetta ja ilmiötä. Tutkimuskysymykset täytyy muodostaa ennen aineiston keruuta, jottei tutkijan oma tausta pääse vaikuttamaan tutkimuksen toteutukseen. (Puusa et al., 2020.)

5.1 Tutkimusstrategia

Tässä tutkielmassa laadullisen ja ihmisten kokemuksiin perustuvan tutkimuksen lähestymistavan vuoksi tutkimusstrategiaksi valikoituikin fenomenologia. Koska tutkimukseni tavoitteena on selvittää haastattelemalla pk-yritysten strategiaa kehittäneiden ihmisten kokemuksia, tutkimusotteeni on fenomenologinen. Fenomenologian perustana ovat filosofiset kysymykset ihmiskäsityksestä ja kokemuksia

koskevasta tiedon luonteesta. Fenomenologiassa ilmiöitä tutkitaan siinä elävien henkilöiden kokemuksia siitä, miten he rakentavat merkityksiä tutkittavasta kohteesta eli kokemuksen merkitys ja yhteisöllisyys ovat fenomenologiassa keskeisiä käsitteitä. Nämä käsitteet nostavat myös kysymyksiä tutkijalle hänen ennakkoletuksiensa ymmärtämisestä, tulkinnasta ja poissulkemisesta. (Puusa et al., 2020.) (Valli & Aaltola, 2015, 29.) (Puusa et al., 2020; Valli & Aaltola, 2015)

Fenomenologia on oppia ilmenevästä eli tutkimusta ilmiöiden olemuksesta pyrkimällä tutkimaan tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksessa. Fenomenologiassa todellisuus on jatkuvasti muuttuvaa, jolloin ei ole mielekästä pysäyttää koko ajan uudistuvaa ilmiötä. Tällöin tutkimuksen viitekehykseen tuotettu tieto on ainoa raamia ylläpitävä asia, jonka ulkopuolella maailma muuttuu ajassa. Siksi fenomenologiassa on mielekkäämpää tutkia ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä ihmisten kokemuksellisuuden ja jatkuvasti ajassa muuttuvan maailman näkökulmasta. (Puusa et al., 2020.)

5.2 Aineiston keruu

Haastattelu on tutkijan aloitteesta tapahtuva keskustelu, jolle on ennakkoon asetettu tavoite ja jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutuksen kautta. Haastattelun tavoitteena on kerätä haastateltavan ajattelun sisältöä, mieltymyksiä, odotuksia ja kokemuksia, joiden avulla voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Olennaisena erona keskusteluun on haastattelun

tavoitteellinen päämäärä saada kerättyä tietoa tutkimuskohteelta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 41–42; Puusa et al., 2020)

Haastattelu menetelmänä teemahaastattelu on lähtökohtaisesti vapaamuotoinen ja joustava, mikä mahdollistaa haastattelun suuntaamisen tutkimuskysymysten kannalta oikeaan suuntaan. Tätä mahdollistamassa on ennakkoon määritelty haastattelurunko, johon määritetään tietyt teemat ja niitä koskevat kysymykset, jotta tutkija kykenee ohjaamaan haastattelua kuitenkin liikaa kontrolloimatta. Haastattelussa kaikki teemat käydään aina läpi, mutta kysymysten järjestys, laajuus, kysymys tavat ja sanamuodot saattavat vaihdella eri haastattelutilanteissa riippuen haastateltavien halusta, vastauksista tai tavasta vastata. Tällöin myös haastattelijan rooli aktiivisena kuuntelijana, kannustajana ja huomioiden esittäjänä vaihtelee. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 42, 46–47; Puusa et al., 2020.) (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Puusa et al., 2020)

Teemahaastattelussa korostetaan tutkittavien elämismaailmaa ja subjektiivisia käsityksiä. Teemahaastattelun avulla oletetaan pystyttävän tutkimaan yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia, koska tutkittavat ovat käyneet läpi tutkimuskohteena olevan asian tai prosessin. Haastateltavaksi valitaan henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli kyseessä on tarkoituksenmukainen harkinnanvarainen tutkimusnäyte. (Perttula & Latomaa, 2005, 167; Puusa et al., 2020.)(Perttula & Latomaa, 2005; Puusa et al., 2020)

Teemahaastattelussa tutkijan rooli on ennakkoon tutustua tutkimuskohteesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen muodostaakseen syvän ymmärryksen ilmiöstä kokonaisuutena ja sen keskeisistä elementeistä. Esiymmärryksen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta tutkija kykenee rakentamaan teemarungon, jonka avulla tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin. Osa-alueista tehdään sen jälkeen kysymyksiä, joiden avulla pyritään ymmärtämään sisältöä ja merkityksiä. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat yhteisen mielenkiinnon kohteesta, jolloin haastattelijan tehtävä on ohjata keskustelua haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 42; Puusa et al., 2020.)

Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska ennakkoymmärryksen mukaan strategiaprosessit eivät ole vakioita yrityksissä ja strategian kehitysprosessien sisältöjä on yhtä paljon kuin on yrityksiä ja strategian kehittäjiä. Haastattelutilanteet ja niiden vastaukset ovat riippuvaisia haastateltavan organisaatiosta ja hänen viitekehuksestään, joiden perusteella hän antaa vastauksia haastattelukysymyksiin. Teemahaastattelu onkin tutkimuksen kohteen vuoksi oivallinen tutkimusmenetelmä, sillä haastattelu on tarpeeksi vapaa muokkautuen haastattelutilanteisiin muttei täysin avoin, jolloin kokemattomamman haastattelijan teemat ja niihin luodut kysymykset varmistavat, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset.

Teemahaastattelussa käsiteltiin seuraavat teemat:

- Strategian kehittäminen ennen palvelumuotoilua (vain pk-yritys)
- Strategiakehittäminen palvelumuotoilulla
- Palvelumuotoiluprosessin opit

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin lumipallo- ja eliittiotannalla. Ensisijaisena otantana toimi eliittiotanta, jonka avulla tiedonantajaksi voidaan valita henkilöitä, joilla oletetaan olevan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lumipallo-otanta mahdollistaa tiedonantajien löytämisen suosittelujen avulla tutkimuksen alkutilanteessa olevilta avainhenkilöiltä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia haastatteleamalla pk-yrityksen strategiaa kehittäneitä yrittäjiä tai työntekijöitä sekä heitä auttaneita palvelumuotoilijoita, eli tutkimuksen kohderyhmä on palvelumuotoilijat ja pk-yritykset. Tämän kautta on mahdollista kartoittaa mahdollisimman laajasti käsitys strategian kehittämisestä pk-yrityksissä. Haastateltavaksi tavoiteltiin henkilöitä eri yrityksistä, joista olisi mukana sekä yrittäjiä että palvelumuotoilijoita. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä: kolme palvelumuotoilijaa ja yksi yrittäjä. Haastateltavat kerättiin oman sekä yliopiston verkoston avulla. Tavoitteena oli löytää yrityksiä, joissa strategia on kehitetty palvelumuotoilulla. Haastattelut toteutettiin Teamsin kautta, koska tällöin haastattelut voidaan helposti nauhoittaa ja litteroida live-litterointityökalua käyttäen. Tallenteet kuunneltiin jälkeen päin, tarkistettiin litterointityökalun tekemät virheet ja lisättiin puuttuvia litterointimerkkejä.

Toteutettujen haastattelujen löydöksiä ja teoriaa syvennettiin työpajan avulla. Työpajaan osallistui kaksi pk-yrityksen kanssa työskentelevää henkilöä. Työpajassa esiteltiin työpajan tavoite sekä kerättyä aineistoa lyhyesti. Lämmittelytehtävänä pohdittiin palvelumuotoilun vahvuuksia,

jonka jälkeen lähdettiin kiteyttämään ja kuvaamaan palvelumuotoilua hyödyntävän pk-yrityksen strategiaprosessia.

5.3 Aineiston analyysi

Laadullinen tutkimus voi olla induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista. Laadulliset tutkimukset ovat yleisesti induktiivisia, jolloin johtopäätökset tehdään aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa käytetään tällöin aineistossa ilmenneitä käsitteitä, sanoja ja lauseita, joita tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat käyttäneet. Induktiivisen tutkimuksen vastakohtana on deduktiivinen tutkimus. Deduktiivinen tutkimus on teorialähtöinen tutkimus, jossa edetään yleisestä yksittäiseen. Abduktiivinen tutkimus on teorialähtöinen analyysi, jota ohjaa teoria. (Puusa et al., 2020; J. Tuomi & Sarajärvi, 2018)(Puusa et al., 2020.) (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämä tutkimus on abduktiivinen, koska aineiston analyysiä ohjaa aikaisempi tietoperusta.

Tutkimuksen kohteena haastateltavalta henkilöltä kerätty aineisto on aina subjektiivinen omakohtainen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä, jolloin laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee tutkittavan tekemiä tulkintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on sosiaalinen konstruktio, joka muodostuu interaktiossa eri toimijoiden ja tutkimuskohteena olevan ilmiön välillä. (Puusa et al., 2020.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa analysoidaan yhtenä kokonaisuutena, koska sen ajatellaan tuottavan sisäistä loogista kokonaisuutta. Yksilöllistä argumentaatiota ei voida käyttää

perustelemaan eroa, kun tutkimusaineisto on kerätty erillisistä yksittäisistä yksiköistä, koska tilastollisesti merkitsevää eroa yksilöiden välillä ei voida havaita tutkittujen henkilöiden pienen määrän vuoksi. Siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan absoluuttista selitystä, jossa kaikki havainnot tulee selittää luoduissa puitteissa. Aineistosta nousevat ilmiön kokemuksen erot ovat ratkaisevia laadullisen tutkimuksen kannalta, koska ne antavat näkemystä ihmisten tai havainnoitujen yksiköiden erojen taakse. Näin ollen näitä yksilöllisiä eroja tarkastellaan, jotta voidaan selvittää, voidaanko niille muotoilla ehto. (Alasuutari, 2011, 38–39, 43.)

Kvalitatiivisessa tutkimusanalyysissä on yleistä analysoida havaintoja teoreettisesta metodologisesta näkökulmasta yksinkertaistamalla tutkimustuloksia ja luomalla yhteyksiä havaintojen välille. Tämä tarkoittaa, että dataa tarkastellaan teoreettisesta viitekehyksestä ja kysymyksen asettelusta, mikä leikkaa löydökset hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Tietojen yhdistäminen ja yksinkertaistaminen ei tarkoita, että havaintoja yhdistettäisiin esimerkkitapausten tai keskiarvojen määrittämiseksi. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta luodaan kokonaisuus, johon analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten asettelun mukaan. Analyysiyksiköt eivät siten ole ennalta sovittuja, jolloin teoria ohjaisi analyysiä, vaan aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla ja teorioilla ei pitäisi olla vaikutusta analyysin toteutumiseen tai lopputulokseen. (Alasuutari, 2011, 40–42; J. Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Analyysiksi valikoitui tähän tutkimukseen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jolla systemaattisesti ja

objektiivisesti analysoidaan tekstimuotoon tehtyjä dokumentteja kuten kirjoja, artikkeleita, kirjeitä, haastatteluja ja keskusteluja. Sisällönanalyysi tarkastelee inhimillisiä merkityksiä tekstistä ja sen tavoitteena on luoda yleinen tiivistys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Alkuperäisdatan pelkistäminen on sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Tässä vaiheessa dataa tiivistetään tai laitetaan osiin samalla karsien tutkimuskysymyksille epäolennaisia asioita pois. Pelkistäessä voidaan koota kuvaavia ilmaisuja listaksi, josta luodaan pohjaa seuraavalle vaiheelle eli ryhmittelylle. Pelkistäessään tutkijan tulee myös ottaa huomioon, että lausumat voivat sisältää useampia pelkistystyyppejä. Data ryhmitellään pelkistämisen jälkeen, jolloin koodattujen ilmauksien joukosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Nämä löydökset sitten ryhmitellään yhdistämällä eri luokiksi, joista siten syntyvät alaluokat. Alaluokat käsitteellistetään antamalla niille luokitteluyksikkö ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Ryhmittelyn jälkeen abstrahoidaan eli erotellaan olennainen tieto valikoiden antamalla sille teoreettinen käsite. Luokituksia yhdistellään niin kauan kuin se on mahdollista ja aineiston näkökulmasta järkevää. Liitos alkuperäisdataan tulee aina olla löydettävissä. Alkuperäisdatasta edetään käsitteisiin ja johtopäätöksiin, jonka avulla lopulta saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysissä edetään empiirisestä aineistosta käsitteelliseen ilmiön näkemykseen analyysin tulkinna ja päättelyn avulla. Tutkija muodostaa tällöin käsityksensä käsitteiden

kuvauksella, ja samalla hän voi verrata teoriaa ja johtopäätöksiä alkueräisaineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkimuksen aikana toteutetussa työpajassa kiteytettiin ja syvennettiin toteutettujen haastattelujen löydöksiä palvelumuotoilun hyödyntämisestä strategiaprosessissa. Työpaja toimi siis uuden aineiston luoja ja sekä aineiston kiteytyksen tukena. Työpajassa työpajan osallistujat kiteyttivät aineiston muotoon, joka toimi palvelumuotoilua hyödyntävän strategiaprosessin kuvauksen ensimmäisenä versiona.

5.4 Luotettavuus

Fenomenologisessa tutkimuksessa hyväksytään olettamuksen tekeminen, kun kohde tulee havaituksi omana itsenään. Olettamusten tekeminen on paljolti riippuvainen siitä, mitä siinä tilanteessa tutkija havainnoi aisteillaan ja ymmärryksellään tutkimuskohteen ominaisuuksien lisäksi. Koska tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen juuri tutkittavien henkilöiden arjen ilmenemisestä, ei luotettavuuden yleinen vaatimus ole olla objektiivinen vaan sanoittaa ilmiöstä tehdyt havainnot ja tulkinnat ymmärrettäväksi muille ilmiöstä kiinnostuville ihmisille. Uskottavuuden punnitsevat tällöin ne henkilöt, jotka haluavat ymmärtää tutkijan tulkintoja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusten tulokset hyväksytään. Fenomenologiassa tutkimuksessa viitekehyksen ja sen raamit rakentaa ihmisen oma luova tulkinta, jolloin tuotettu tieto on luotettavaa vain viitekehyksen sisälle asetettujen omaksuttujen oletuksien kautta. (Puusa et al., 2020.)

Haastattelujen analyysi on itsessään kolmannen asteen tulkintaa, jossa tutkija tekee tulkintaa oman ymmärryksen, teoretiedon ja keräämänsä aineiston perusteella. Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden takaamiseksi tutkijan tulee selkeästi ilmaista oman ja tutkimuskohteen teemoittelun tapojen suhteesta, koska tutkimuksen lukija tekee tästä vielä tulkintansa oman viitekehyksensä näkökulmasta. (Puusa et al., 2020.)

Haastattelun laatua tulee tarkastella sen kaikissa eri vaiheissa. Tarkastelua tulee tapahtua siis haastattelun valmisteluissa, toimintatavoissa, tekniikassa, tallennuksessa, litteroinnissa, säilytyksessä ja analyysissä. Etukäteen laadukkuuteen voidaan kiinnittää huomiota haastattelurunkoa tehdessä. Teemojen määrittämisen lisäksi on hyvä pohtia, miten teemojen sisältöä voidaan syventää ja mitä kysymyksiä niistä voidaan esittää, vaikkei kaikkiin haastattelun tilanteisiin voi etukäteen valmistautuakaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184.)

Haastattelun laadukkuutta voidaan lisätä haastattelutilanteessa myös varmistamalla haastattelun teknisten välineistön toimivuus. Haastattelun aikanakin on hyvä varmistaa, että tallennusta todella tapahtuu, koska se vaikuttaa analyysissä tehtävien päätelmien uskottavuuteen. Sen lisäksi haastatteluiden luotettavuus riippuu haastattelutallenteiden laadusta, kuuluvuudesta ja siitä, että kaikki haastattelut on tallennettu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184–185; Puusa et al., 2020.)

Haastattelun lopussa on tärkeää tarkistaa esivalmisteluissa tehty haastattelurunko, jotta voidaan todeta, olisiko syytä kysyä jotakin lisää. Jos haastattelutilanteessa ei näin huomaa tehdä, haastateltavaa voi olla hyödyllistä lähestyä puhelimitse, jotta voi tarkentaa jotakin epäselväksi jäänyttä asiaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 184.)

Haastattelun litteroinnin osalta parantaa laatua, kun se tehdään mahdollisimman pian erityisesti siinä tilanteessa, jos haastattelijana ja litteroijana toimii tutkija itse. Litteroidessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että samat litterointiperiaatteet toimivat kaikissa eri haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185.)

Luotettavuuden arvioinnissa tulee myös kiinnittää huomiota haastattelussa tapahtuvaan reaktiivisuuteen sekä tulkintavihrekysymyksiin. Reaktiivisuus on sitä kuinka paljon tutkija vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin esimerkiksi johdattelun tai kysymyksen asettelun kautta. Tulkinta virheet tapahtuvat silloin kun haastateltava ei ymmärrä kysyä esimerkiksi sen huonon kysymyksen asettelun tai sosiaalisen etäisyyden kautta, jossa haastattelija käyttää ammattikielelleen tyypillistä sanaa tietämättään onko haastateltavan ymmärrys asiasta samalla tasolla. (Puusa et al., 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan osattava erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkijan pitää pyrkiä ymmärtämään omat pyrkimyksensä siitä, ymmärtääkö hän haastateltavan itsensä vai tutkijan viitekehyksen kautta; vaikuttaako kuulemiseen, havainnointiin tai tulkintaan esimerkiksi tutkijan oma sukupuoli, uskonto, kansalaisuus tai virka-asema. Laadullisessa

tutkimuksessa tutkijan oman viitekehyksen oletetaan vaikuttavan tähän, jolloin on erityisen tärkeää, että puolueettomuusnäkökulma pyritään pohtimaan läpi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Luotettavuutta tarkasteltiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Luotettavuuden varmistamiseksi tietolähteiden käyttökelpoisuutta on tarkasteltu ja arvioitu kriittisesti uskottavuuden ja luotettavuuden näkökulmasta. Haastattelurunko tehtiin teorian perehtymisen jälkeen ja runkoa valmisteltiin iteratiivisella otteella huomioiden aina tutkimuksen tavoite. Haastattelutekniikaksi valittiin teemahaastattelu, joka mahdollisti vapaamman haastattelutilanteeseen. Haastattelurunko toimi pohjana ja varmistuksena, että kaikki olennaisimmat kysymykset tuli kysytyä. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin haastattelun kanssa samana päivänä.

5.5 Eettiset näkökohdat

Kaikilla tieteen aloilla Suomessa tutkijoita ohjaavat yleiset eettiset periaatteet. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkimushenkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta. Tutkijan on varmistettava tutkimuksen toteuttaminen siten, ettei sen aikana aiheudu tutkimuskohteelle riskejä, vahinkoja eikä haittoja. (Kohonen et al., 2019,7.)

Eettiset periaatteet on luotu turvaamaan tutkimuskohteena olevia ihmisiä ja auttamaan tutkijoita selkeyttämään eettisten kysymysten

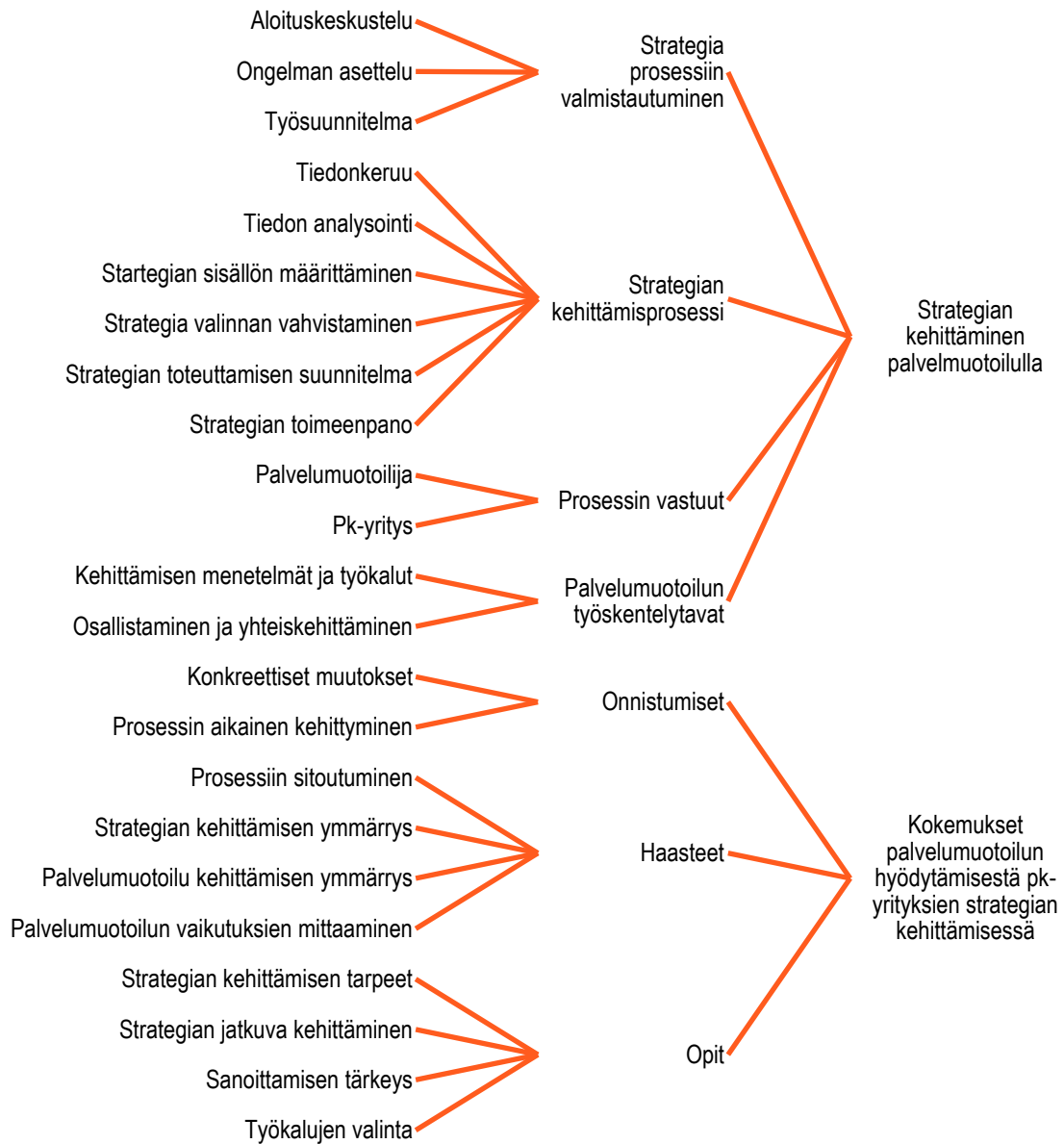
pohdintaa. Eettiset kysymykset korostuvat ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa aina tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutustilanteissa. (Kohonen et al., 2019, 7.)

Tutkimuksen eettisen tarkasteluun kuuluu, että kaikilla kerättävillä henkilötiedoilla tulisi olla laillinen käsittelyperuste. Kaikkien henkilötietoja käsittelevien roolit ja rekisterinpitäjät on määritettävä niiden asianmukaista käsittelyä varten. Henkilötietoja keräystä suunniteltaessa tutkijan tulee määritellä niiden käyttötarkoitus esimerkiksi tieteellinen tutkimus. Henkilötiedot tulee poistaa aina, kun niitä ei enää tutkimuksen toteuttamista varten tarvita. Tärkeää on myös informoida tutkittavaa selkeästi sanoittaen heidän oikeutensa ja se, miten heidän henkilötietojaan käsitellään. (Kohonen et al., 2019, 11–12.)

Tutkittavista henkilöistä kerätään nimi, yhteystiedot ja haastatteluista syntyvät äänitallenteet ja teksti muistiinpanojen ja litteroinnin muodossa. Tutkittavan henkilön tuottamasta aineistosta poistetaan suorat tunnisteet ja ne säilytetään tilassa, jonne pääsee salasanan avulla vain tutkimuksen tekijä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen aineiston analyysissä haastattelun ja työpajan luokittelun tuloksena aineistosta nousi esiin seuraavat pääluokat: (1) Kokemukset palvelumuotoilun hyödyttämisestä pk-yrityksien strategian kehittämisessä ja (2) Strategian kehittäminen palvelumuotoilulla. Tässä luvussa tutkimuksen tulokset esitellään alaluokittain.



6.1 Strategiaprosessiin valmistautuminen

Tutkimusaineiston luokittelu osoitti, että palvelumuotoilijat aloittavat tekemisen yhteisellä keskustelulla. Keskustelun tarkoituksena on luoda yhteisymmärrys strategian kehittämisen työskentelytavasta. Palvelumuotoilija avaa palvelumuotoilun tekemisen asiakkaalle, jolloin asiakas joutuu itse pohtimaan, mitä palvelumuotoilun kehittämällä tarkoitetaan. Keskusteluun käytetään strategiaprosessin alussa aikaa pk-yrityksen tarpeiden ja toiveiden kirkastamiseksi strategian työskentelyssä.

"Mutta sitten kun on aloitettu siitä itse kehittämisprosessia niinku yritysten kanssa, niin kyllähän se lähtee aina siitä keskustelusta, kohtaamisesta, keskustelusta, kohtaamisesta, yhteisestä ymmärryksestä kun tehdään suunnitelman suunnitelmaa."

Pk-yrityksen strategian kehittämiseen valmistautumisessa ongelmanasetteluun käytettiin aikaa, jotta strategiatyölle oli selkeä rajaus. Ennen strategian kehittämistä määritettiin, mitä oltiin lähdössä tekemään, miksi ja miten strategiatyötä tullaan tekemään. Sen lisäksi strategiatyöskentelylle asetettiin tavoite eli onnistumisen kriteeri.

"Siinä käydään suunnitelmaa, menetelmiä, tapoja, aikataulutuksia, roolitusta, sitoutuneisuutta, dokumentaatio, aineiston analyysiä, läpivientejä, roolit, vastuut, velvollisuudet, oikeudet ja mahdollisuudet... eli se on se peruskivi, jonka päälle se talo sitten rakennetaan..."

Palvelumuotoilija tekee yhteisen keskustelun ja ongelmanasettelun pohjalta pk-yrityksen kanssa työsuunnitelman, johon työvaiheet

aikataulutetaan. Strategiatyösuunnitelmaan määritellään osallistamisen perusteet eli ketkä ja miten yrityksen henkilöstöstä, asiakkaista tai muista sidosryhmistä olisi tärkeää strategiatyöhön osallistaa. Työskentelyyn osallistuville henkilöille annetaan vastuualueet, ja samalla sovitaan työskentelylle yhteiset pelisäännöt.

6.2 Strategian kehittäminen

Tutkimuksen tuloksien perusteella strategian kehittäminen aloitettiin tiedonkeruulla. Tietoa kerättiin yrityksen sisäisistä ja ulkoisista lähteistä eli henkilöstöltä, asiakkailta ja markkinoista. Ymmärrystä nykytilasta luotiin tunnistamalla pk-yrityksen nykyiset haasteet, onnistumiset ja mahdollisuudet.

"Sitä voi sanoa tiedonkeruu vaiheeksi tai ymmärryksen keruu vaiheeksi. (.) Tehään tavallaan asiantuntijatyönä sitä- mahdollisesti haastatellaan sidosryhmiä, perehdytään ja käydään läpi muita aineistoja mitä siihen liittyy, mitä oli tutkittu tai mitkä vaikuttaa siihen aiheeseen. Tehään tavallaan semmoinen kartoitustyö aluksi."

Tiedonkeruussa syntynyt aineisto analysoitiin ja kiteytettiin. Kiteytyksen avulla tehtiin valintoja ja luotiin yrityksen strategian sisältö. Pk-yritys joutui pohtimaan yrityksen olemassaoloa mission ja vision näkökulmasta. Sen lisäksi pk-yritys joutui puntaroimaan ja päättämään yrityksen arvot. Prosessin aikana huomiota kiinnitettiin myös yrityksen identiteettiin ja pohdittiin, minkälaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa luoda asiakkailleen.

"Totta kai tiedon analysointi, priorisointi sitä tehdään paljon eli kun ollaan analysoitu tieto mitkä näistä on niitä key pointteja jotka otetaan mukaan, miten otetaan mukaan."

Strategiasta luotiin konsepti, jota lähdettiin testaamaan. Validoinnin perusteella tehtiin lopullinen päätös uudesta strategiasta. Strategian valinnan jälkeen strategia kasattiin lopulliseen muotoonsa.

Aineisto osoitti, että strategian toteuttamiselle luotiin suunnitelma. Suunnitelmaan määritettiin strategian teemat ja tavoitteet sekä miten nämä tavoitteet saavutettaisiin. Tavoitteiden ja tekemisen suunnittelussa hyödynnettiin OKR-mallia ja tiekarttaa. Suunnitelmaan luotiin strategian seurannalle mittarit ja jaettiin työntekijöille vastuut strategian toteuttamiselle.

Aineistosta oli selkeästi havaittavissa, että strategian toimeenpano limittyi strategiaprosessin tekemiseen. Strategia jalkautettiin henkilöstölle, jonka avulla strategiaa lähdettiin toteuttamaan ja sen toteutumista seuraamaan.

6.3 Työskentelyn tavat

Tulokset osoittivat palvelumuotoilulla kehitettävän strategian tärkeimmäksi työskentelytavaksi osallistavan työskentelyn. Työskentelyyn osallistettiin jokaisessa tapauksessa aktiivisesti henkilöstöä ja johtoa. Sen lisäksi tarpeen mukaan strategiaprosessiin osallistettiin sovitun mukaan pk-yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä,

kuten toimialanasiantuntijoita. Myös asiakkaita osallistettiin jokaisessa prosessissa ja tarvittaessa myös asiakkaiden omia sidosryhmiä.

"Tietenkin osallistaminen, että ne sidosryhmät on siinä mukana. Henkilöstö erityisesti, jotta he ovat sit tavallaan alusta alkaen sen takana tai sitoutuu ja tuntevat myös omakseen."

Strategian kehittämisen menetelmät ja työkalut valittiin ja räätälöitiin aina pk-yrityskohtaisesti. Työkalujen valinnoissa toistui havainnollistavien ja konkreettisten työkalujen käyttö. Konkreettisiksi työkaluiksi mainittiin legot, kuvakortit ja piirustustarvikkeet. Työpajatyöskentely oli yksi yhteiskehittämisen muoto, jossa osallistettiin sidosryhmiä pk-yrityksen strategian tarpeen ja tavoitteen mukaan. Tiedonkeruussa hyödynnettiin asiakaskyselyitä asiakkaan äänen vahvistamiseksi. Kanvaaseja, kuten asiakasprofiileja, liiketoimintamalli ja empatiakartta. Sähköisiä työkaluja käytettiin strategian prosessin aikaiseen työskentelyyn ja lopputuloksien luomiseen.

"Ehkä eniten asiakkaat kiinnostuu - No se laivan lastaus on ollut semmoinen niinku - Mä käytän siis tämmöistä, että meillä on laiva, joka lähtee vesille, niin meidän pitää määrittää se laiva ja minkälainen miehistö siellä on ja mitä me otetaan lastiksi ja mikä on positiivinen tuuli mikä puhaltaa sitä meidän purjevenettä eteenpäin ja mikä on ankkuri, joka jarruttaa meidän matkaa (.) Mihin satamaan me ollaan menossa ja minkä satamien kautta se meidän merimatka kulkee ja minkälaisia jäävuoria siellä uinuu siellä vesistössä (.) Näistä ne on tykännyt ne asiakkaat ku he eivät ole palvelumuotoilun ammattilaisia niin heitä ei kiinnosta me we us tai cofee table () ne on aina se vaan kauheen vaikeeta."

6.4 Prosessin vastuut

Palvelumuotoilijan vastuualue oli todella laaja pk-yrityksen strategiaprosessissa. Palvelumuotoilija toimi strategian kehittämisessä projektipäällikön roolissa, koska hänellä oli pääasiallinen prosessin veto vastuu. Substanssi osaaminen, jonka palvelumuotoilija toi oli kehittämisen asiantuntijuus. Palvelumuotoilija toimi tekemisen ja keskustelun fasilitoijana, joka tarvittaessa toi ulkopuolista näkemystä ja kyseenalaistusta strategian kehittämiseen. Palvelumuotoilijan tekemisestä oli havaittavissa valmentajan rooli, koska hän kannusti ja auttoi pk-yritystä työskentelyn aikana ja päätöksen teossa. Prosessin lopussa palvelumuotoilija oli vastuussa lopputuloksen koostamisesta.

"Meidän tehtävä on niinku auttaa häntä tekemään oikeita asioita ja keskittyä niihin oikeisiin asioihin. Meidän tehtävä ennen kaikkea on fasilitoida keskustelua, fasilitoida työpajoja niitä, hahmottaa se koko prosessi, että näitä steppejä tässä pitää tehdä ja kun me saadaan vastaus tähän asiaan, niin me saadaan vastaus tuohon asiaan ja sitten me tehdään tää asia, jonka pohjalta me saadaan vastaus tohon. () sen sijaan kun me keksittäs välttämättä niitä vastauksia."

Pk-yrityksen tärkein vastuu strategiaprosessissa on strategian sisällön tuottaminen ja päätöksiä tekeminen, jossa palvelumuotoilija on pk-yrityksen tukena. Pk-yrityksestä strategiaprosessiin osallistuvat henkilöt ovat tasavertaisia jäseniä, joille jaetaan tasavertaisesti vastuuta ja hallinnollisia tehtäviä.

"Se paras lopputulema tulee sillä, että se vastuu siitä kaikesta tekemisestä on sillä asiakkaalla, se edistämisen vastuu on sillä asiakkaalla, se asiakas tekee niitä asioita."

6.5 Onnistumiset

Palvelumuotoilulla kehitetyn strategiaprosessin onnistumiseksi koettiin pk-yrityksessä tapahtuneet konkreettiset muutokset. Yksi konkreettinen onnistuminen oli strategian jalkauttamisen helpottuminen, kun strategian prosessin aikana saatiin selkeytettyä tekeminen ja parannettua strategian viestintää. Onnistumiseksi koettiin myös, kun pk-yrityksen arjen työskentelyn helpottui. Strategiatyöskentelyn aikana pk-yrityksen toiminnalle saatiin asetettua tavoitteellinen suunnitelma.

"Sen näkyväksi tekeminen, sen muodon antaminen, koska strategia on myös viestintää, viestintää ja viestintää ja kohentaa jatkuvasti kertoa sitä tarinaa, niin tässä heillä on olemassa tavallaan konkreettisesti se, että mitä me ollaan, mitä me tehdään, missä me halutaan olla, mitä toimenpiteitä se vaatii niin semmoisessa muodossa."

Pk-yrityksen ja palvelumuotoilijan kehittyminen prosessin aikainen oli yksi onnistumisen merkki. Kehittyminen ilmeni koettujen oivalluksien kokemuksena, valintojen tekemisen helpottumisena ja uudenaikaisena rohkeutena. Prosessin aikana haastateltavina olevat palvelumuotoilijat kertoivat huomanneensa, että pk-yrityksen työntekijät olivat oppineet jatkuvan kehittämisen ajattelutapaa ja laajentaneet omaa ymmärrystään asiakkaista. Yhteiskehittämisen kautta yrityksen sisäinen kokemus vahvistui ja pk-yrityksen työntekijät sitoutuivat yrityksen tekemiseen yhteisesti muotoillun strategian avulla.

"Näkee niitten ihmisten välillä, että nytten niinku yhteinen pöhinä on lisääntynyt ja niillä on niinku lamput syttynyt siihen arkiseen tekemiseen ja ne on ottanut edes näin pikkiriikkisen palan pamua mukaansa. Sitä muotoiluajattelua, sitä pamuajattelua, sitä asiakasajattelua, yhteisenymmärryksen ajattelua () Koska sen aistii."

6.6 Haasteet

Prosessiin sitoutumisen haasteet nousivat aineisosta yhdeksi palvelumuotoilulla kehitettävän strategian kokemukseksi. Pk-yrityksessä ajan puuttuminen oli yksi esille nousseista haasteista, joka haastoi strategiaprosessia. Pk-yrityksillä ei aina ole valmiutta sitoa tarpeeksi resursseja kehittämiseen. Johdon sitoutumisella oli myös vaikutuksia kehittämiseen, jos se ei ollut valmis sitoutumaan prosessiin yhtä paljon kuin muu henkilöstö tai heitä ei saatu tarpeeksi ajoissa sitoutettua. Sen lisäksi yrityksen ulkoiset ja sisäiset muutokset haastoivat prosessiin sitoutumista.

"() nyt täytyy sanoa, että meillä on niinku tänä vuonna aloittanut aika paljon uusia työntekijöitä tietenkin niin tuota eihän he ole ollut siinä mukana."

Strategian kehittämisen ymmärrys on myös asia, joka nousi aineiston luokittelun myötä tunnistettavaksi haasteeksi. Strategian ymmärrykseen on vaikuttanut aikaisempi strategiatyöskentely, joka ei ole ollut strukturoitua. Aikaisemmin pk-yrityksen henkilöstö on kokenut strategian kehittämisen vain johdon tehtävänä. Strategiaan liittyvien asioiden sanoittaminen oli prosessiin osallistuneilla haastavaa varsinkin, kun se ei ole aikaisemmin kuulunut omaan työnkuvaan tai

kun keskustelun taso vaihteli aineettoman ja aineellisten asioiden välillä. Sen lisäksi pk-yritys koki strategian jalkauttamisen hankalaksi, johon olisi kaivannut enemmän työkaluja tai malleja tueksi. Lisäksi pk-yrityksen omaa osaamista ei ollut riittävästi.

Strategiaprosessin yhdeksi haasteeksi nousi palvelumuotoilun kehittämisen ymmärryksen puute. Palvelumuotoilun ymmärryksen puute korostui varsinkin prosessin alkuvaiheessa, kun aikaa käytettiin palvelumuotoilun työtavan avaamiseen. Prosessin aikana palvelumuotoilun ymmärryksen puute esiintyi organisaation kiireenä rynnätä ratkaisujen pariin. Lisäksi pk-yritykset eivät täysin ymmärtäneet palvelumuotoilukonsultin roolia strategian kehittämisessä. Esimerkiksi sisällöntuottamisen päävastuu olikin yrityksen eikä palvelumuotoilijan vastuulla. Palvelumuotoiluymmärryksen puuttumisen vuoksi strategian kehittämisen aikana esitetty palvelumuotoilun kritiikki kuormitti palvelumuotoilijaa, vaikkei se itsessään koskenutkaan palvelumuotoilijan työpanosta.

"Ja sitten on niitä niinku keissejä, joissa ajatellaan edelleen, että nyt me tilataan tää konsultti, et se konsultti tekee meille sen strategian, () se ei ole välttämättä kauhean kauaskantoinen tapa, koska strategia on tekoja."

Palvelumuotoilulla kehitettyyn pk-yrityksen strategian haasteeksi nousi aineistosta esille palvelumuotoilun vaikutuksien mittaaminen. Palvelumuotoilijoilla ei ollut käytössä numeraalista seurantaan palvelumuotoilun vaikuttavuuden mittaamiseen. Sen lisäksi pk-yritys ei

osannut kertoa konkreettisesti, millaisia vaikutuksia palvelumuotoilulla itsellään on ollut pk-yrityksen toimintaan.

"No (.) ei meillä valitettavasti ole semmoista liikevaihdollista tai tämmöistä numeraalisesti seuranta olemassa meidän meidän asiakkaista, joka loppupeleissä kertoo sen, että oliko siitä hyötyä vai vai ei."

6.7 Opit

Strategiaprossin tarpeiksi aineiston pohjalta nousi samanaikainen eteneminen eli prosessiin osallistujat tekevät samoja asioita yhtä aikaa, vaikkei asioita tehtäisikään yhdessä. Tekemisen läpinäkyvyys myös helpotti yhtäaikaista etenemistä, kun kaikki strategiaprosessiin osallistuvat pystyivät näkemään kaiken prosessin aikana tuotetun aineiston. Palvelumuotoilulla kehitettävän strategian kehitysprosessia helpotti, että työvaiheet on pilkottu tarpeeksi pieniin osiin ja etenemisen tempo oli tarpeeksi rauhallinen. Ongelmia kohdattaessa on tärkeää pysähtyä ja keskustella asia läpi, jotta prosessia voitiin jatkaa yhteisymmärryksellä.

"Jos mä mietin sitä fasilitointia ja ihmisten osallistamista, niin kyllä vähemmän on enemmän. () et ei kerralla liikaa. Keskitytään, käydään keskustelua, annetaan ihmisille tilaa ja aikaa. Asetetaan kysymykset, että että niihin oikeasti kuka tahansa osaa vastata."

Strategia on jatkuvaa kehittämistä ja erityisesti tekoja arjessa, mihin jatkuvalla oppimisella ja reflektoinnilla on positiivisia vaikutuksia. Yhteiskehittäminen kehittämisen asiantuntijan eli palvelumuotoilijan

pitää pystyä varmistamaan strategiatyön tekemisen jatkuminen. Nämä ovat oppeja, joita strategian kehittämisen jatkuvuudesta aineiston perusteella nousi.

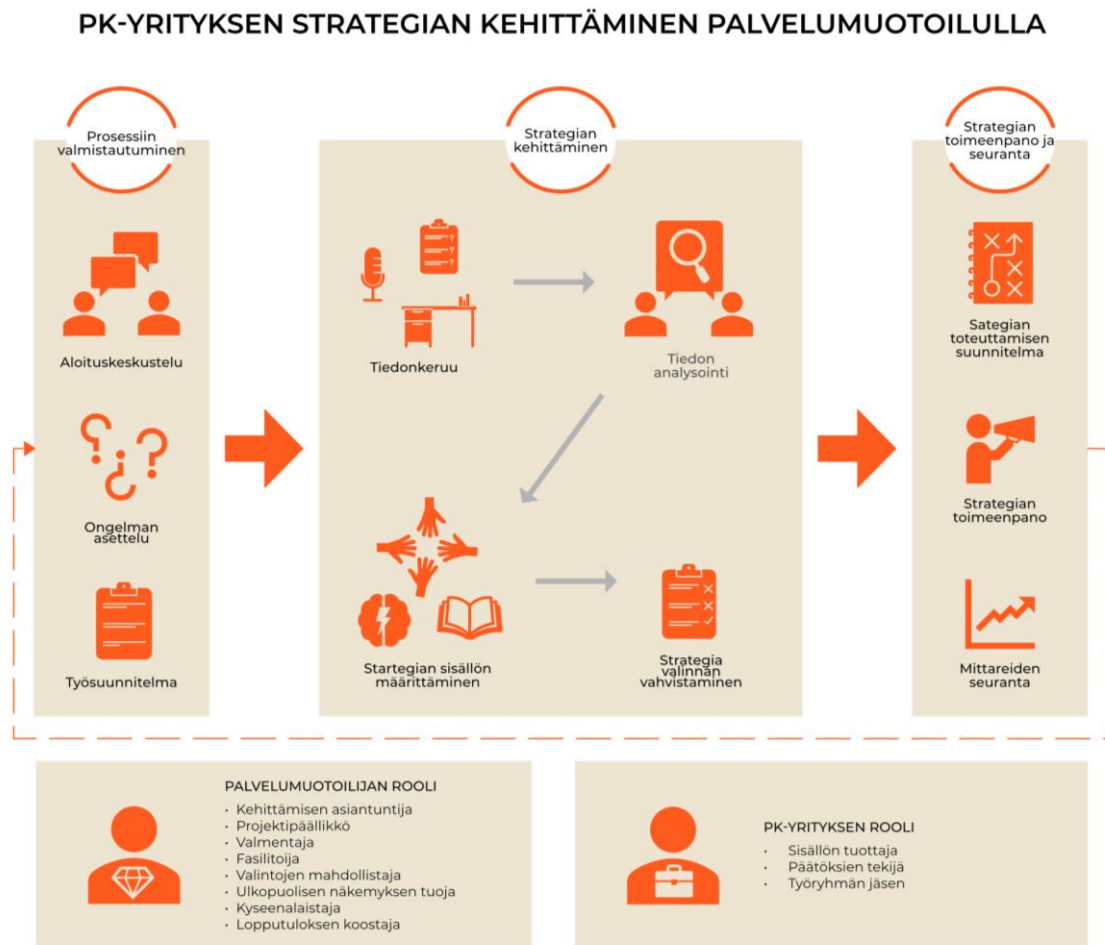
Sanoittamisen tärkeyttä painotettiin palvelumuotoilun ja strategian kehittämisessä. Itse prosessin aikana tapahtuvan tekemisen sanoittaminen mahdollisimman konkreettisiksi asioiksi on todella tärkeää prosessin edistymisen ja strategian sisällön luomisen kannalta. Palvelumuotoilijan oman palvelumuotoilumääritelmä näytti vaikuttavan pk-yrityksen palvelumuotoilun ymmärrykseen, jolloin koettiin tarpeelliseksi kiinnittää erityisesti huomiota siihen, miten palvelumuotoilun arvoa sanoitetaan. Palvelumuotoilijan omien rajojen määrittämisessä sanoittaminen osoittautui äärimmäisen tärkeäksi, jotta palvelumuotoilijan oma hyvinvointi pysyy hyvänä.

"Meillä on kyvykkyys tehdä tietyllä tavalla, joka tuottaa sulle arvoa ja nyt se sitten ehkä se mihin pitää pystyä kiinnittää huomiota, että että miten ne siitä viestitään? Miten me siitä puhutaan?"

Strategiaprosessin palvelumuotoiluoikeiksi nousi kehittämiseen käytettyjen työkalujen valitseminen. Pk-yrityksiä eivät itse työkalut kiinnostaneet. Toisaalta palvelumuotoilijat huomasivat heitä kiinnostavan työkalut, jotka olivat helppokäyttöisiä ja useampaan käyttöön sopivia. Tärkeintä oli valita työkalut yrityskohtaisesti yrityksen kiinnostukseen ja osaamiseen sopiviksi. Palvelumuotoilijat tunnistivat omaksi vahvuudekseen omien menetelmien kehittämisen oman asiantuntijuuden ja kokemuksen perusteella.

"Nehän on tykännyt siitä helppoudesta ja käy sovellettavuudesta taas siinä omassa arjessa."

6.8 Visualisoitu pk-yrityksen strategiaprosessi



Kuvio 7. Kuvaus palvelumuotoilun hyödyntämisestä pk-yrityksen strategiaprosessissa

Tutkimustulokset osoittivat jokaisen pk-yrityksen strategiaprosessin alkavan toimialan nykytilan tarkastelusta, joka tapahtui tuplatimantin ensimmäisestä vaiheesta eli tiedonkeruusta. Tärkeänä vaiheena tulosten ja teorian perusteella aineiston analyysi ja sen avulla kartoitettu ymmärrys yrityksen ympäristöstä oli se, jonka perusteella

vaihtoehtoisia strategia konsepteja luotiin ja testattiin. Strategia valintojen jälkeen strategia konkretisoitiin ja tavoitteet asetettiin. Prosessin lopussa luotiin suunnitelma strategian toteuttamiselle, toteutumisen mittaamiselle ja jalkauttamiselle.

Palvelumuotoilukonsultin rooli oli erityisen merkityksellinen pk-yrityksen strategiaprosessille, koska kehittämisen asiantuntijana palvelumuotoilija oli vastuussa strategia prosessin läpivetämisestä ja työskentely tavoista. Tämä mahdollisti pk-yrityksen henkilöstölle mahdollisuuden keskittyä pelkästään strategiasisällön yhteiskehittämiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkimuksen avulla haettiin vastauksia siihen, miten palvelumuotoilua on hyödynnetty pk-yritysten strategiaprosessissa ja minkälaisia kokemuksia palvelumuotoilun hyödyntämisestä on. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että pk-yrityksen strategiaprosessi etenee tuplatimantin vaiheiden mukaan. Palvelumuotoilun hyödyntämisen kokemukset pk-yrityksien strategian kehittämisessä olivat moninaiset, prosessin aikana oli koettu onnistumisia, kohdattu haasteita ja kerätty paljon oppeja.

Tulokset osoittivat, että pk-yrityksen strategian kehittäminen eteni tiedonhausta tiedon kiteytykseen ja strategian ideoinnista strategian toimeenpanoon eli prosessi oli selkeästi tunnistettavissa tuplatimantin neljä eri vaihetta. Palvelumuotoilun prosessissa strategian sisällön luomisessa oli hyödynnetty perinteisen strategiaprosessin ja pk-yrityksen strategian prosessin sisältöjä.

Tutkimus osoitti, että palvelumuotoilulla kehitettävän pk-yrityksen strategiaprosessin aloittamisen edellytys oli oikea ongelmanasettelu. Ongelmanasettelu palvelumuotoilulla kehitettävän pk-yrityksen strategiaprosessissa tarkoitti sitä, että työn alkuvaiheessa otettiin aikaa yhteiselle keskustelulle ja tekemisen suunnittelulle. Keskustelun luoma yhteisymmärrys takasi fokusoinnin oikean ongelman pariin, jotta konkreettisten ratkaisujen luominen oli mahdollista.

Pk-yrityksen strategiaprosessissa oli myös tunnistettavissa palvelumuotoilun periaatteita, jotka olivat läsnä koko prosessin ajan. Strategiaa kehitettiin ihmislähtöisesti, kun ymmärrystä pk-yrityksen sisäistä ja ulkoisista asiakkaista kerättiin. Sen lisäksi strategiat kehitettiin yhdessä osallistaen aktiivisesti henkilöstöä ja ulkoisia sidosryhmiä, minkä tuloksena työryhmät olivat monialaisia. Osallistamisella ja yhteiskehittämisellä havaittiin olevan positiivisia vaikutuksia strategian sitoutumiseen, osaamiseen ja konkreettisen avun saamiseen.

Palvelumuotoilutyöskentely koettiin yleisesti hyödylliseksi strategian kehittämisen tavaksi, koska tulokset osoittavat sen luovan pk-yritykselle konkreettista apua ja uutta ymmärrystä. Palvelumuotoilun avulla kehitetyn pk-yrityksen strategiaprosessin onnistumiset olivat nähtävissä strategian kehitysprosessin aikana. Nämä onnistumiset syntyivät keskustelun ja tiedonkeruun kautta, kun strategia työskentelyyn osallistettiin henkilöstöä yhteiskehittämisen merkeissä.

Strategian kehittämisen haasteet liittyivät pohjimmiltaan aikaan ennen strategian kehittämisen aloittamista. Pk-yrityksen ymmärrykseen palvelumuotoilun ja strategian kehittämisen suhteen jouduttiin käyttämään aikaa varhaisessa vaiheessa prosessiin valmistautuessa. Ymmärryksen puuttumisen vaikutus oli myös nähtävissä pk-yrityksen sitoutumisen haasteissa. Ymmärryksen puuttumisen myötä palvelumuotoilun ja strategian kehittämisen sanoittamisen tärkeys korostui. Haasteet eivät kuitenkaan olleet este palvelumuotoilulla kehitettävän strategian valmistumiseen.

8 POHDINTA

Teorian valossa tutkimuksen tulokset olivat odotuksien mukaisia. Palvelumuotoilua hyödyntänyt pk-yrityksen strategiaprosessi seurasi Design Councilin (2019) tuplatimanttia, jossa oli selkeästi havaittavissa sisällön osia perinteisestä strategiaprosesta ja Hakasen (2004) mainitsemista pk-yrityksen kehittämisen osa-alueista, haasteista ja hyödyllisistä työn tekemisen tavoista. Palvelumuotoilijat olivat siis sulauttaneet tuplatimanttiin perinteisen strategia prosessin yhteen.

Tutkielman tulokset auttavat ymmärtämään palvelumuotoilun hyödyntämisestä pk-yrityksen strategiaprosesta kokonaisuudessaan. Luodun kuvauksen perusteella palvelumuotoilun hyödyntäminen strategiaprosesta miten merkityksellistä osallistaminen ja yhteiskehittäminen on pk-yrityksen yhteisymmärrykselle, sitoutumiselle ja oivalluksien kokemiseen kuten Kaleta ja Eltek Crab (2015) ja Koivisto et al. (2019) yhteiskehittämisen vaikutuksista kertovat.

Uutena havaintona oli, että kaikissa strategian kehitysprosesteissa oli käytetty runsaasti aikaa keskustelulle ennen työn aloittamista. Aikaa jouduttiin käyttämään alussa keskusteluun, jotta palvelumuotoilu työskentelyn tapa ja arvo ymmärrettäisiin, ettei aikaa kuluisi prosessin muissa kohdissa tekemisen perustelemiseen. Jossain tapauksissa oli koettu hyödylliseksi, että palvelumuotoilusta oli keskusteltu ennen tietoa strategian kehittämistyön alkamisesta.

Hyryn (2019) esittämien tilastojen mukaan pk-yrityksillä ei ole kirjattua strategiaa tai edes säännöllistä keskustelua yrityksen tilanteesta. Tutkimusaineiston perusteella palvelumuotoilua hyödyntämällä pk-yrityksen strategiaprosessissa pk-yritys on saanut palvelumuotoilijan ohjauksella muodostettua konkreettisen strategian. Strategia prosessin aikana palvelumuotoilu ja strategian kehittämisen ymmärrys on laajentunut pk-yrityksen henkilöstöllä. Tämä tutkimus osoittaa sen, että palvelumuotoilu voi toimia yhtenä tapana lisätä pk-yritysten strategia keskusteluita ja kirjallisten strategioiden tuottamista.

Tutkimuksen rajoittavana tekijänä oli, että haastateltavaksi löytyi vain yksi strategisprosessissa palvelumuotoilua hyödyntänyt pk-yritys. Haastateltavien pk-yrityksien löytämiseen vaikeuden vuoksi ei ole yleistettävissä, että tulokset ovat yleispäteviä jokaisen pk-yrityksen palvelumuotoilukokemuksen pohjalta. Näin jälkikäteen olisi voinut helpottaa haastateltavien löytymistä, jos mukaan olisi ollut myös perinteisellä strategiaprosessilla strategiaa kehittäneitä pk-yrityksiä.

Omaa muotoilijuuttani tutkimus herätti pohtimaan erityisesti sanoittamisen kohdalta, varsinkin kun ensimmäinen haastattelu oli pk-yrittäjä, jonka jälkeen vasta kuulin palvelumuotoilijoiden oppeja palvelumuotoilun sanoittamisesta. Huomasin haastateltaessa, ettei pk-yrittäjällä ollut helppoa sanottaa palvelumuotoilu tekemistä. Olin muotoillut haastattelukysymykset liian tarkasti palvelumuotoilun sanaston kautta, jolloin todennäköisesti olisi ollut hyödyllistä laittaa haastattelukysymykset ennakkoon. Uskon kuitenkin, että sain kuvattua palvelumuotoilua hyödyntävän pk-yrityksen strategia prosessin palvelumuotoilijoiden ammattitaidon vuoksi. Palvelumuotoilijoiden

haastattelemisen mahdollisti sen, että strategiaprosessi kuvattiin yksityiskohtaisemmalla tasolla, kun palvelumuotoilun teoria ja sanasto on heille arkipäivää.

Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus herätti useita ajatuksia jatkotutkimusaiheiksi, joihin olisi todella mielenkiintoista pureutua. Jatkotutkimusaiheena tämän tutkimuksen tietojen perusteella olisi antoisaa tarkastella millainen yhteistyön muoto hyödyttäisi pk-yritystä strategian toimeenpanoon, koska strategia on lopulta arjentekojä. Miten palvelumuotoiluja voi varmistaa strategian jalkauttamisen saumattomuuden hänen työpanoksensa poistuttua? Toinen mielenkiintoinen näkökulma olisi tutkia miten palvelumuotoilija voisi tietoisesti varmistaa pk-yrittäjän osaamisen kehittymisen yritykselle tärkeästä strategiaan tai palvelumuotoiluun liittyvästä aiheesta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Alavuotunki, K. Halme, K. & Salminen, V. (2015) Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2015(58)*.
[Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-055-8](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-055-8)

Boztepe, S. (2016) Design Expanding into Strategy: Evidence from Design Consulting Firm, in Lloyd, P. And Bohemia, E. (eds.), *Future Focused Thinking - DRS International Conference 2016, 27 - 30 June, Brighton, United Kingdom*.
[Https://doi.org/10.21606/drs.2016.430](https://doi.org/10.21606/drs.2016.430)

Brown, Tim, (2008), Design Thinking. Harvard Business Review, 86(6), pp. 84-92.

Davies-Cooper, R., Junginger, S., Lockwood, T., Buchanan, R., Boland, R. & Chung, K. W. (2013). *The handbook of design management* (English edition.). Bloomsbury.

de Mozota, B. (2002). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Academic Review*, 2(1), 88-103.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2002.tb00014.x>

Design Council (2021). What is the framework for innovation? Design Council's Evolved Double Diamond. Viitattu 25.09.2022, <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Freire, K. D. M. (2017). From strategic planning to the designing of strategies: A change in favor of strategic design. *Strategic Design Research Journal*, 10(2), 91.
[Https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.102.01](https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.102.01)

Hakanen, M. (2004). *Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Multikustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hyry, J. (2019) Pk-yritysten johtaminen ja hallinto. *Yrittäjägallup helmikuu 2019*.
https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/pk_yritysten_johtaminen_hallinto.pdf. Viitattu 04.07.2022

Jarabkowski, P. (2005). *Strategy As Practice: An Activity Based Approach*.
<https://doi.org/10.4135/9781446215777>

Jeyarathnam, M. (2008). *Strategic management* (Rev. ed.). Himalaya Pub. House.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925>

Kaleta, A. & Witek-Crabb, A. (2015) Participation in the strategic management process and the expansiveness of the strategy. *Argumenta Oeconomica* 34(1), 61–76.
<https://dx.doi.org/10.15611/aoe.2015.1.02>

Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö: Organisaation voimanlähde*. Kauppakamari.

Kohonen, I., Kuula, A. & Spoof, S. K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Helsinki: Talentum.

Kuismanen, M. Malinen, P. & Seppänen, S. (2022) PK-YRITYSBAROMETRI KEVÄT 2022. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY_pk-barometri_kevat2022.pdf. Viitattu 01.07.2022

Leskelä, M. & Tervo, S. (2020). *Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä*. Alma Talent.

Liedtka, J. & Kaplan, S. (2019). How design thinking opens new frontiers for strategy development. *Strategy & leadership*, 47(2), 3-10. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2019-0007>

Lith, P. (2021) Muotoiluuala 2021: Suhdanne- ja toimialakatsaus. Ornamo. https://www.ornamo.fi/app/uploads/2021/09/Toimialatutkimus_22-09-2021_V3.pdf
Viitattu 01.07.2022

Meroni, A. (2008). Strategic design: Where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, 1(1), 31–38. <https://doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>

Miettinen, S. & Koivisto, M. & Hämäläinen, K. & Vilkkä, H. & Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. & Kalliomäki, A. & Ruuska, J. & Vaahtojärvi, K. & Savolainen, P. 2011. *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California management review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

Moritz, Stefan (2005), *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Lontoo, Köln International School of Design. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Munive-Hernandez, E. J., Dewhurst, F. W., Pritchard, M. C. & Barber, K. D. (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business process management journal*, 10(6), 691-711. <https://doi.org/10.1108/14637150410567884>

Oosi, O. Keinänen, J. Rausmaa, S. & Pitkänen, A. (2017) Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2017(33)*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-235-4>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2017) Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017(18)*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-464-1>

Perttula, J. & Latomaa, T. (2005). *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Dialogia.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Rae, J. (2016). Design Value Index Exemplars Outperform the S&P 500 Index (Again) and a New Crop of Design Leaders Emerge. *Design Management Review*, 27(4), 4-11. <https://doi.org/10.1111/drev.12040>

Räty, Veli-Pekka. (2019). Design Profits. *Lahti Design Annual Review 2019*, 1(1), 92-102. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-326-7>

Sanders, E. B. & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Sheppard, B. Kouyoumjian, G. Sarrazan, H. & Dore, F. (2018) *The Business Value of Design*. Mckinsey & Company.

Shim, J. K., Siegel, J. G. & Shim, A. I. (2012). *Budgeting basics and beyond* (4th ed.). Wiley.

Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of competitiveness*, 5(4), 57-72. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook* (First edition.). O'Reilly Media, Inc.

Sutinen, M., & Haapakorva, A. (2021). *Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi*. Alma Talent.

Tarjanne, P. (2020) Luovan talouden tiekartta. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020(48)*. [Http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-568-3](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-568-3) Viitattu 07.07.2022

Tilastokeskus. (2022) Pk-yritys. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html Viitattu 27.06.2022

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L., & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. Talentum.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum.

Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. Uud. P.). PS-kustannus.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS.kustannus.

WDO (2022), Service Design, <https://wdo.org/glossary/service-design/> viitattu 25.09.2022

LIITTEET

Liite 1: Haastattelu runko – Pk-yritys

Strategian kehittäminen ennen palvelumuotoilua

- Minkälainen strategian kehittämisen prosessi oli ennen palvelumuotoilun hyödyntämistä?
- Ketkä osallistuivat strategian kehittämiseen?
- Miten asiakkaan ääni näkyi tuolloin liiketoiminnan kehittämisessä?

Strategian kehittäminen palvelumuotoilulla

- Miten aloititte strategian kehittämisprosessin?
- Miten palvelumuotoilu näkyi strategiaprosessin eri vaiheissa?
- Minkälaisia työkaluja ja menetelmiä hyödynsitte prosessissa?
- Miten analysoitte keräämänne aineiston?
- Keitä osallistitte prosessin aikana?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyi strategiatyössä?
- Minkälainen vastuun jako sinulla ja palvelumuotoilijalla oli?
- Miten lähditte koostamaan lopullista strategiaa?

Palvelumuotoilu prosessin opit

- Miten koet uuden strategian?
- Miten koit palvelumuotoilun strategian kehittämisessä?
- Millaisia haasteita kohtaatte strategian kehittämisessä?
- Millaisia onnistumisia teillä oli strategian kehittämisen aikana?
- Millaisia vaikutuksia palvelumuotoilulla kehitetyllä strategialla on ollut liiketoiminnallesi?
- Oletko huomannut jokin muuttuneen omassa työssäsi tai asiakkaissa uuden strategian myötä?
- Miten olette jatkaneet strategista työskentelyä strategian kehittämisprosessin jälkeen?
- Oletko pystynyt hyödyntämään palvelumuotoilu prosessin aikana opittua työssäsi nykyään?
- Jäitkö vielä kaipaamaan jotain apua/tietoa prosessin aikana?

Haastattelun lopetus

- Onko sinulla muuta lisättävää strategiasta ja sen kehittämisestä palvelumuotoilulla?

Liite 2: Haastattelu runko – palvelumuotoilija

Strategian kehittäminen palvelumuotoilulla

- Miten aloititte strategian kehittämisprosessin?
- Miten palvelumuotoilu näkyi strategiaprosessin eri vaiheissa?
- Minkälaisia työkaluja ja menetelmiä hyödynsitte prosessissa?
- Miten analysoitte keräämänne aineiston?
- Keitä osallistitte prosessin aikana?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyi strategiatyössä?
- Minkälainen vastuun jako sinulla ja palvelumuotoilijalla oli?
- Miten lähditte koostamaan lopullista strategiaa?

Palvelumuotoilu prosessin opit

- Miten koet uuden strategian?
- Miten koit palvelumuotoilun strategian kehittämisessä?
- Millaisia haasteita kohtaatte strategian kehittämisessä?
- Millaisia onnistumisia teillä oli strategian kehittämisen aikana?
- Millaisia vaikutuksia palvelumuotoilulla kehitetyllä strategialla on ollut liiketoiminnallesi?
- Oletko huomannut jokin muuttuneen omassa työssäsi tai asiakkaissa uuden strategian myötä?
- Miten olette jatkaneet strategista työskentelyä strategian kehittämisprosessin jälkeen?
- Oletko pystynyt hyödyntämään palvelumuotoilu prosessin aikana opittua työssäsi nykyään?
- Jäitkö vielä kaipaamaan jotain apua/tietoa prosessin aikana?

Haastattelun lopetus

- Onko sinulla muuta lisättävää strategiasta ja sen kehittämisestä palvelumuotoilulla?